

LETÍCIA SARTO COSTA

**METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS APLICADA
AO MONITORAMENTO AMBIENTAL:
O *CLIPPING* VIRTUAL DA EXCLAM COMUNICAÇÃO**

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação II, como requisito parcial à conclusão do curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a Dr^a Patricia Zeni Marchiori

**CURITIBA
2005**

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	iii
LISTAS DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE QUADROS.....	v
RESUMO.....	vi
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 O PROBLEMA E SUA JUSTIFICATIVA.....	4
3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	6
3.1 OBJETIVO GERAL.....	6
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
4 LITERATURA PERTINENTE.....	7
4.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	7
4.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO E MONITORAÇÃO AMBIENTAL.....	12
4.3 QUALIDADE EM SERVICOS E PRODUTOS DE INFORMAÇÃO.....	23
4.4 METODOLOGIA EM GESTÃO POR PROCESSOS.....	30
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE E RESULTADOS.....	41
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	WHAT, WHEN, WHERE, WHO, WHY, HOW ,HOW MUCH
ABNT	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS
ANFAVEA	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES
BDS	BANCOS DE DADOS
CGI	CÉLULA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO
GEPRO	GRUPO DE GESTÃO POR PROCESSOS
GQT	GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL
INPI	INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL
MA	MONITORAMENTO AMBIENTAL
MGP	METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS
PDCA	PLAN, DO, CHECK, ACTION
PRDU	PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO UNIVERSITÁRIO
SE	SISTEMA EMPRESARIAL
SGQS	SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
UNICAMP	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

LISTAS DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSO PARA GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	14
FIGURA 2 – PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO.....	14
FIGURA 3 – TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	15
FIGURA 4 - MODELO PROCESSUAL DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	16
FIGURA 5 - GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NA MONITORAÇÃO AMBIENTAL.....	18
FIGURA 6 – ESQUEMA CONCEITUAL PARA A MONITORAÇÃO AMBIENTAL.....	19
FIGURA 7 - UMA ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ADAPTATIVO.....	21
FIGURA 8 - MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO EM PROCESSO.....	27
FIGURA 9 – CICLO DE APERFEIÇOAMENTO DA QUALIDADE DE SHEWHART (PDCA).....	37
FIGURA 10 - ORGANOGRAMA EXCLAM.....	44
FIGURA 11 - FLUXOGRAMA.....	46
FIGURA 12 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO.....	49
FIGURA 13 - DIAGRAMA DE BLOCO COM SOLUÇÕES PROPOSTAS AO PROCESSO DE MA PARA REALIZAÇÃO DO <i>CLIPPING</i> VIRTUAL.....	57
FIGURA 14 – PDCA HSBC: Buscando a melhoria contínua.....	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DE INFORMAÇÃO.....	25
QUADRO 2 – QUESTIONAMENTOS LEVANTADOS PELA FERRAMENTA 5W2H...	47
QUADRO 3 - APLICAÇÃO DO 5W2H NO <i>CLIPPING</i> VIRTUAL.....	48
QUADRO 4 – PROBLEMAS DETECTADOS PELAS FERRAMENTAS E AS SOLUÇÕES PROPOSTAS.....	52
QUADRO 5 – RELAÇÃO DE INCIDÊNCIA DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	53
QUADRO 6 – EXEMPLO DO CHECKLIST PARA COLETA DE DADOS.....	55

RESUMO

Apresenta a Metodologia de Gestão por Processos aplicada ao Monitoramento Ambiental feita na Célula de Gestão da Informação da agência de publicidade Exclam Comunicação, que tem como um de seus resultados um *Clipping* Virtual. Foram consultados temas voltados ao gerenciamento da informação, à execução de um Monitoramento Ambiental (que respeite critérios de qualidade), com vistas à alcançar a Inteligência Competitiva. O estudo destes temas, aliado ao emprego e adaptação das etapas e ferramentas sugeridas na Metodologia de Gestão por Processos, embasaram o planejamento e a implantação das propostas de melhorias no *Clipping* Virtual, enquanto processo eleito. Estabelece um método para avaliação e revitalização do serviço de Monitoramento Ambiental e dos produtos elaborados na Célula de Gestão da Informação. Propõe estender e incrementar futuramente a abrangência desta proposta, voltada à busca de qualidade e de aperfeiçoamento contínuo, à outros processos existentes na Célula de Gestão da Informação e na Exclam Comunicação.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Gerenciamento de Informações; Monitoração Ambiental; Ambiente Organizacional; Qualidade em Serviços de Informação; Metodologia de Gestão por Processos.

1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa tem a intenção de aperfeiçoar e formalizar o processo de Monitoramento Ambiental (MA) realizado na Exclam Comunicação, visando incrementar a qualidade do fornecimento de informações disseminadas internamente em formato de *Clipping* Virtual. Considerando-se que a Exclam Comunicação atua em um ambiente de alta competitividade, sofrendo influências constantes do ambiente externo, a necessidade de aperfeiçoamento de processos é ampliada, dada à diversidade de nichos de atuação de sua carteira de clientes, o que exige constante monitoramento dos variados mercados.

Pretendeu-se, como resultado desta pesquisa, aperfeiçoar o MA realizado pela Célula de Gestão da Informação (CGI) da Exclam Comunicação, com base na Metodologia de Gestão por Processos¹ (MGP). O processo de MA visa fornecer informações relevantes tanto para a competitividade da própria agência frente a sua concorrência, quanto relativas a cada cliente, com sua especificidade de atuação e suas necessidade informacionais.

Esta pesquisa abordou temas que contribuem para o planejamento de um serviço de informação de Monitoramento Ambiental (MA) eficaz. Com base na literatura consultada, levantaram-se conceitos e propostas que abrangem a amplitude existente no tema enfocado, tais como: o gerenciamento da informação, a execução de um MA que respeite os critérios de qualidade, entre outros aspectos que sustentam a busca pela chamada “Inteligência Competitiva”. Esta busca é alvo constante das organizações e, portanto, acredita-se que cabe aos profissionais da informação visualizarem os meios para proporcionar efetivamente ferramentas úteis para munir os tomadores de decisão de recursos neste particular. Um mercado competitivo impõe às organizações a busca permanente de melhorias, assim como a superação frente à concorrência.

A rotina existente na Exclam demonstra a dinâmica acelerada existente no nicho específico da publicidade e da propaganda. Percebe-se uma intensa necessidade de gerenciamento das informações tanto internas, quanto relativas ao fluxo oriundo do ambiente externo. Essa complexidade é diretamente proporcional à variedade de nichos trabalhados pela clientela de uma agência de comunicação. Este contexto foi encontrado na Exclam, percebendo-se a urgência em formalizar e sistematizar os processos informacionais desenvolvidos. Para tal faz-se necessário o emprego de métodos que possam mapear e analisar detalhadamente cada atividade realizada, viabilizando condições de um aperfeiçoamento e integração contínua das atividades, processos e produtos. Esta busca de aperfeiçoamento leva em conta, tanto a melhoria do próprio processo, com relação a simplificações e economias de tempo, esforços e recursos,

quanto à análise da qualidade percebida junto aos funcionários que utilizam os produtos e serviços de informação. Neste particular a CGI oferece os seguintes produtos: o *Clipping* Virtual e as análises de mercado.

Nesta pesquisa privilegiou-se o processo de elaboração do *Clipping* Virtual como sendo o “processo crítico” a ser trabalhado à luz da MGP, tendo em vista o fato de que, esta é uma pesquisa exploratória, optou-se pela menor complexidade encontrada nas atividades que compõe sua elaboração.

A MGP fornece apoio para o gerenciamento dos processos desenvolvidos na organização, visando o alcance de melhorias nos serviços e produtos. As etapas propostas na MGP, constituem-se em um planejamento que possibilita a localização dos processos e atividades existentes, orientando quais serão otimizadas ou eliminadas. As ferramentas sugeridas na MGP buscam conhecer e melhorar o processo eleito, sendo que para efeito desta pesquisa serão utilizadas somente as consideradas pertinentes e cabíveis, tanto pelo contexto específico do MA, quanto pelo tempo disponível para a realização desta pesquisa. Foram aplicadas as seguintes ferramentas: Fluxograma, Diagrama de Bloco, Diagrama de Causa e Efeito, 5W2H e Ciclo PDCA, que auxiliaram no mapeamento, análise e redesenho do processo.

Com base na incidência dos problemas detectados pela aplicação das ferramentas citadas, desenvolveram-se propostas de solução para as seguintes atividades do processo: organização e diagramação do *Clipping* Virtual; armazenamento automatizado do banco de dados; processo de coleta de informação; identificação das necessidades de informação; agregação de análises e sugestões às informações enviadas; obtenção de realimentação dos usuários; formalização de uma proposta de avaliação contínua do processo, com base no Ciclo PDCA e disseminação segmentada.

A partir da avaliação das melhorias implementadas no processo de MA para elaboração do *Clipping* Virtual, considera-se possível a extensão desta proposta a outros processos existentes na CGI e futuramente a outros processos de gerenciamento de fluxos internos de informação entre os setores e funcionários da Exclam, além de sua interação com clientes e fornecedores.

Acredita-se que os temas aqui levantados apresentam um desafio para os profissionais da informação responsáveis pelo gerenciamento e execução de processos informacionais, buscando aumentar a eficácia em sua atuação. Eficácia, no escopo desta pesquisa será entendida conforme definição encontrada no dicionário HOUAISS, ou seja, “...qualidade ou característica de quem ou do que chega realmente à consecução de um

¹A Metodologia de Gestão por Processos (MGP) conforme CAMPOS (2003) viabiliza os objetivos estratégicos das instituições, através da identificação, desenvolvimento e administração das suas principais atividades. A Gestão por Processos também é referenciada na literatura por Gerenciamento de Processos e Gestão de Processos.

objetivo, a uma real produção de efeitos” diferenciando-se da definição de eficiência que se configura como a “...virtude ou característica de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros e de dispêndio de energia, tempo, dinheiro ou meios”.

Considera-se a MGP como um mecanismo facilitador para o gerenciamento de processos informacionais, como o Monitoramento Ambiental, já que a metodologia engloba em sua proposta, um planejamento que norteia a realização de análises e redesenhos do processo. Procurou-se demonstrar que a MGP contribui para a obtenção da eficácia em serviços e produtos de informação.

2 O PROBLEMA E SUA JUSTIFICATIVA

A Exclam, ambiente desta pesquisa, atua como uma empresa fornecedora de serviços de comunicação, tais como: publicidade, propaganda e ações promocionais, com a missão de garantir vantagem competitiva a seus clientes, fornecendo serviços tais como: elaboração de peças publicitárias, comerciais, materiais impressos, *banners*, folhetos, *outdoors*, entre outros, para clientes da matriz em Curitiba e de sua filial em Londrina.

A Exclam orienta seus clientes apoiada em planos de marketing elaborados pelo Setor de Planejamento. Este Setor, e a empresa como um todo, consciente da necessidade de um sistema de informações ambientais criou, em janeiro de 2005, a Célula de Gestão da Informação (CGI). A Célula está sob a responsabilidade da profissional de Gestão de Informação, que atua na empresa desde outubro de 2003 coletando informações oriundas de fontes secundárias, via *web* ou via materiais impressos. A Célula realiza diariamente um Monitoramento Ambiental² (MA), disseminando via e-mail, um *Clipping* Virtual, aos funcionários da matriz e da filial. A CGI também apóia contínuas ações de prospecções de novos clientes, realizadas pelo Setor de Novos negócios. Tais ações se apoiam em propostas comerciais construídas a partir da coleta de informações ambientais referentes ao cenário em foco, tais como: perfis dos consumidores atuais e potenciais do produto, informações sobre a atuação das empresas concorrentes, valores anuais movimentados no setor, traçando possíveis tendências de cenários.

A intenção em aperfeiçoar o processo de MA como o objeto dessa pesquisa, visa a melhoria no fornecimento dos serviços e produtos de informações produzidos pela CGI. Devido a informalidade com que o processo é encaminhado e pela pressão de velocidade de resposta, a qual a profissional de Gestão da Informação é submetida nas suas atividades diárias, acredita-se que uma avaliação dos processos executados, possa incrementar a qualidade dos serviços e produtos fornecidos pela CGI. Depoimentos informais provenientes dos funcionários que utilizam os serviços fornecidos pela Célula, consideram como satisfatório o atendimento às suas demandas, entretanto pretende-se alcançar um melhor desempenho, através de ferramentas que viabilizem uma contínua auto-avaliação e renovação da sua rotina de trabalho.

Decidiu-se, que neste momento, será empregada a MGP no processo de elaboração do *Clipping* Virtual por ser este mais simplificado, frente a complexidade do processo de elaboração de estudos de mercados.

² O termo Monitoramento Ambiental será utilizado nesta pesquisa conforme definição de CHOO apud MORESI (2003) que a considera como a aquisição e uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, cujo conhecimento auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações. Encontram-se na literatura outras nomenclaturas utilizadas tais como: Monitoração Ambiental ou do ambiente.

Pretende-se futuramente realizar um estudo mais aprofundado do processo de elaboração de estudos de mercado, possibilitando o emprego da MGP e consequentemente a melhoria do fornecimento deste serviço de informação. Caso se alcancem resultados positivos após as mudanças implementadas durante esta pesquisa, a metodologia pode ser estendida a todas as rotinas executadas na Célula e posteriormente a outros setores da empresa, onde exista um fluxo contínuo de informações.

Espera-se, ainda, prover a empresa de recursos que auxiliem o treinamento de futuros profissionais do setor preservando a continuidade do processo e favoreçam a gestão do conhecimento na organização.

3 OBJETIVOS DO TRABALHO

A pesquisa tem um objetivo geral e sete objetivos específicos para alcançar seu propósito.

3.1 OBJETIVO GERAL

Verificar condição de aperfeiçoamento do processo de Monitoramento Ambiental da Célula de Gestão da Informação com vistas à sua formalização e eficácia, com base na Metodologia de Gestão por Processos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Apresentar e discutir conceitos relacionados à inteligência competitiva, ao ambiente organizacional, aos processos de gerenciamento da informação e a monitoração ambiental, à qualidade em serviços de informação e à metodologia de gestão por processo;
2. Descrever o ambiente de estudo (Exclam Comunicação) e a CGI, com ênfase no processo de MA;
3. Verificar os produtos e serviços de informação elaborados pela CGI;
4. Identificar etapas e mapear ferramentas utilizadas na MGP;
5. Eleger os processos críticos desenvolvidos na CGI para aplicação da MGP;
6. Aplicar etapas e respectivas ferramentas da MGP ao processo crítico eleito na etapa cinco;
7. Redesenhar o processo crítico de MA voltado para a elaboração do produto de informação definido no objetivo três;
8. Discutir a aplicabilidade da MGP no contexto de uma unidade de informação buscando extrapolar os resultados obtidos em um cenário de excelência gerencial.

4 LITERATURA PERTINENTE

O escopo desta pesquisa abrangerá temas pertinentes ao processo de Monitoramento Ambiental (MA) para obtenção de dados externos às organizações, que cada vez mais carecem de análises ambientais para subsidiar seus processos decisórios e manterem-se competitivas no mercado.

Abordaram-se temas tais como: a Inteligência Competitiva como ferramenta para a obtenção e a aplicação de informações estratégicas para geração de aprendizado e superação; a composição dos ambientes organizacionais comuns aos segmentos corporativos, donde são extraídas informações que possam vir a influenciar positivamente ou negativamente a atuação da organização; Processos de Gerenciamento de Informação, a Monitoramento Ambiental, o Ambiente Organizacional, a qualidade em serviços de informação; e, finalmente, a Metodologia de Gestão por Processos.

Diversos autores foram consultados para a elaboração da literatura pertinente, tais como TARAPANOFF (2001), MARCO (1999), COELHO et al (2002) MACEDO e OLIVEIRA (2001), SAPIRO (1993), DRUCKER (1996), FULD (1988), FERNANDES e ALVES (2000), GATES (2000), na temática de inteligência competitiva e estratégias organizacionais; GONÇALVES (2000), CHOO (1995, 2003), DAVENPORT (1994, 1998), DAVENPORT e MARCHAND (2004), McGEE e PRUSAK (1994), BEUREN (2000), MARCHIORI (2002), discorrem sobre Processos de Gerenciamento da Informação VALENTIM e MOLINA (2004), ALCANTARA (2004), RASKIN (2002), MORESI (2001), CHOO (1995, 2003), KOTLER (1998), AUSTER e CHOO (1994), SAPIRO (2003), abordam o tema Monitoramento Ambiental e Ambiente Organizacional; GIANESI e CORREA (2000), LAS CASAS (2000), REBELLO (2004), SILVA (2003), SANTOS (2003), ZORZO (2003), VALLS (1998, 2003), no tema de qualidade em serviços; REIS e BLATTMANN (2004), CAMPOS (2003), sobre a Metodologia da Gestão por Processos.

4.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A noção de Inteligência Competitiva, segundo KELLEY citado por MARCO (1999), foi derivada a partir de um contexto militar e governamental, definida como o esforço organizado e sistemático para coletar informações, avaliar cuidadosamente e juntar até formar uma idéia clara das coisas que estão para acontecer. Ainda segundo MARCO (1999) que cita TYSON, a Inteligência Competitiva é vista no contexto organizacional, como um processo sistemático que transforma dados e informações dispersas em conhecimento estratégico. A definição de Inteligência Competitiva defendida por TARAPANOFF (2001), é a de que esta não é mais uma simples ferramenta útil na gestão

da informação, mas sim uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão. COELHO et al (2002) definem Inteligência Competitiva como um processo sistemático de coleta, gestão, análise e disseminação da informação sobre o ambiente competitivo, concorrencial e organizacional, visando subsidiar o processo decisório e atingir as metas estratégicas da organização.

Ressaltando a importância em utilizar a informação como um recurso estratégico, GATES (2000) cita o estrategista chinês SUN-TZU que considerava a informação como base para traçar estratégias há mais de 2200 anos. Estratégia para FERNANDES e ALVES (1992), é o conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição frente às forças competitivas. Segundo os autores, a informação é o sistema nervoso central responsável para integração da estratégia com a ação.

Constatando que Fernandes e Alves, em 1992, já afirmavam que a informação vinha se tornando a base da competitividade, GATES (2000), é categórico ao declarar que a mesma é o principal diferenciador dos negócios na era digital. Segundo o autor, a organização deve se perguntar qual a verdadeira vantagem competitiva, se o sistema é adequado para responder às questões complexas sobre o que os clientes e parceiros pensam de seus produtos e serviços, que mercados estão sendo perdidos e qual informação a empresa necessita ter com relação a seus clientes, fornecedores, e concorrentes.

Entretanto OLIVEIRA (2001) observa que apesar de ser de extrema necessidade uma análise aprofundada da concorrência para a elaboração do planejamento estratégico da empresa, muitas vezes, os administradores não têm parâmetros de como proceder para desenvolver um processo de monitoramento da concorrência. Muitas organizações não coletam informações sobre os seus rivais de forma sistemática, agindo na base da improvisação, de suposições ou de intuições. DRUKER (1996, p. 67-68) observa que poucos executivos fazem perguntas tais como: “De que informações necessito para fazer meu trabalho?”, “Que informações devo dar?”, “A quem?”, “Quando e de que forma?”, O autor considera que as organizações devem aprender a perguntar: “De que informações necessitamos na empresa?”, “Quando necessitamos dela?”, “Em que forma?”, “E onde obtê-las?”, “Que antigas tarefas devo abandonar?”, “Que tarefas devo executar de forma diferente?”

OLIVEIRA (2001) considera que um adequado processo de sistematização e de difusão das informações possibilita o fornecimento de informações rápidas e seguras a todos os níveis da organização, reduzindo, desta forma, as incertezas e os riscos de insucesso nas decisões tomadas. Para o autor, a principal finalidade de monitorar os concorrentes é de buscar subsídios para a elaboração e implementação de estratégias

efetivas, com o fim maior de alcançar e sustentar vantagens competitivas no mercado global.

Um programa de monitoramento da concorrência, segundo FULD (1988), aumenta significativamente os lucros da empresa e protegê-la da perda de negócios para os rivais. Segundo o autor, a chave de um programa bem sucedido é a mesma para qualquer tipo de empresa, tendo três características dominantes:

- **Constância**

A capacidade de estudar permanentemente os concorrentes, com a finalidade de não perder pequenas informações críticas para uma ação eficaz. Muitas empresas, por exemplo, limitam o monitoramento ao relatório sobre a concorrência que preparam para a reunião anual de vendas. Quando o relatório é emitido, essas empresas já perderam muitas chances de obter uma vantagem de mercado;

- **Longevidade**

Um programa de monitoramento pode necessitar de vários anos para atingir sua eficácia máxima. Leva tempo para se gerar em toda a empresa o compromisso com o monitoramento e desenvolver os sistemas de armazenagem e de recuperação de informações;

- **Envolvimento**

O monitoramento da concorrência depende de um esforço corporativo e não meramente individual. Sozinho, ninguém poderá monitorar os concorrentes com a mesma eficácia da organização inteira.

A empresa que opta por iniciar um programa nessa área, segundo FULD (1988), além das três características citadas anteriormente, deverá obedecer as seguintes etapas de trabalho:

- **Rever inteiramente as fontes publicadas**

Reexaminar as fontes publicadas para iniciar o processo de coleta de informações. Este passo não envolve muito gasto de tempo e de recursos, além de se poder usar as informações coletadas para ganhar credibilidade e apoio geral da organização para o programa de monitoração concorrencial;

- **Motivar a melhor fonte de informação - a própria empresa**

Para coletar dados mais oportunos e específicos, a empresa deverá selecionar pessoas que contribuam com informações sobre a concorrência, isto é, os próprios funcionários de todos os departamentos da empresa;

- **Identificar e usar ativos ocultos de informação**

Uma vez conseguida a cooperação de todos os funcionários, a próxima etapa consiste em identificar os recursos de informação na própria empresa, tais como relatórios de vendas dos produtos dos concorrentes, entre outros;

- **Organizar as informações sobre os concorrentes**

Esse processo envolve a armazenagem da informação em um banco de dados computadorizado para facilitar o manuseio. Esta decisão dependerá do tipo de informação, da forma que deva assumir e da frequência de sua utilização;

- **Comunicar as informações**

As informações serão úteis somente se forem comunicadas. Nesta etapa poderão ser utilizados meios eletrônicos (correio eletrônico), relatórios em papel, quadros de avisos, boletins internos, reuniões, entre outros, para difundir as informações selecionadas e julgadas relevantes para a empresa;

- **Desenvolver programas de admissão e treinamento**

Ao se expandir, um programa de monitoramento pode-se desenvolver uma estrutura mais formal - a escolha de profissionais com um perfil adequado e devidamente treinados, é fundamental para garantir a eficácia do programa.

Determinar que informação é relevante coletar para alcançar um resultado efetivo, além da eleição das fontes de dados, é considerado como crítico para SAPIRO (1993), para uma coleta das informações. No intuito de mapear as fontes necessárias para o monitoramento de informações externas, FULD (1988) sugere algumas fontes básicas de informação a serem observadas pelas empresas. Para o autor, estas fontes ajudarão as empresas a encontrarem informações sobre o mercado e seus principais concorrentes:

- **Banco de Dados comerciais**

Os bancos de dados (BDs) contêm artigos de jornais, revistas, publicações especializadas, relatórios de analistas de ações, solicitações de patentes, dentre outros. Pode-se acessar a maioria dos BDs através de um computador conectado na Internet;

- **Publicações especializadas ou dirigidas**

Os boletins e revistas especializadas têm sido, há muito tempo, a principal fonte dos executivos para informações sobre os concorrentes. Embora muitos BDs indexem e resumam artigos das principais publicações especializadas, geralmente estão disponíveis meses depois da sua publicação, além de não cobrirem importantes seções valiosas, como: notas pessoais, procura de empregados, anúncios dirigidos, notas e fotos de novos produtos, calendários de eventos e informações antecipadas sobre exposições;

- **Clippings de notícias**

Como não é hábito a empresa manter a assinatura de todas os jornais e revistas, poderá se utilizar de serviços de *clippings*, que fazem buscas de publicações por assuntos ou por concorrentes, conforme os interesses da empresa;

- **Anúncios de oferta de emprego**

Anúncios de oferta de empregos são uma fonte rica de informações. Geralmente, informam a posição que o concorrente quer preencher, função disponível, etc. De certa forma, podem revelar qual é a estratégia que o concorrente poderá adotar;

- **Estudos publicados**

Embora os relatórios publicados de pesquisas de mercado normalmente focalizem mais as tendências globais do que detalhes das operações de cada empresa, alguns deles incluem detalhes suficientes para merecer a atenção da empresa;

- **Relatórios Financeiros**

As corretoras de valores publicam análises de empresas de capital aberto. Esses relatórios costumam conter visões surpreendentes das operações, vendas e da gerência de uma empresa; a maior parte desses relatórios estão disponíveis em BDs;

- **Exposições e feiras**

As exposições e conferências profissionais são importantes fontes de informação sobre a concorrência. Quem participar de uma exposição poderá conhecer as mais recentes inovações nos produtos de seus concorrentes, suas mudanças de preços e direções de *marketing*;

- **Arquivos públicos**

Arquivos de entidades ambientais, relação de pedidos de falência, arquivos do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), dentre outros, poderão conter informações importantes a serem consideradas no monitoramento concorrencial;

- **Contatos pessoais**

Embora os nove primeiros passos tenham focalizado fontes publicadas, um programa de monitoração deverá incluir informações obtidas a partir de contatos pessoais. Poderão ser incluídas conversas com professores universitários, fornecedores da empresa, principais clientes, fornecedores, técnicos e demais analistas de mercado;

- **Anúncios**

Acompanhar as propagandas de um concorrente poderá dar indicações de quais segmentos de mercado o concorrente almeja atingir, bem como, outras estratégias dos concorrentes.

As questões levantadas por Fuld, para orientar as empresas no sentido de utilizar as informações de maneira estratégica, também foram foco da atenção de Peter Druker,

quase dez anos mais tarde. DRUCKER (1996) considera que poucas tentativas foram feitas no sentido de determinar que efeito as informações externas tem sobre as decisões da empresa. O autor observa que um dos maiores desafios para os usuários de informações repousa em saber como obter esses dados, testá-los e juntá-los ao sistema de informações existente para torná-los eficazes para o processo de decisões da empresa.

SAPIRO (1993) estabelece, ao citar HERRING que, para alcançar a produção inteligente de dados e informações, deve-se começar pela clara identificação do usuário e suas necessidades, executar o processo de coleta das informações externas, a classificação, a análise, a edição e o envio ao usuário, completando o ciclo.

Na intenção de alcançar um gerenciamento de informações eficaz, resultante em benefícios reais para as organizações, várias iniciativas têm sido efetivadas para tratar as informações e transformá-las em ativos de valor estratégico. A seguir serão apresentados alguns autores que exploraram o processo de Gerenciamento de Informações e o Monitoramento Ambiental.

4.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÃO E MONITORAMENTO AMBIENTAL

As empresas estão procurando, conforme observa GONÇALVES (2000), se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção de seus produtos ou serviços, uma melhor adaptação às mudanças, a integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado.

Para aperfeiçoar processos informacionais, DAVENPORT (1998, p.199) considera que: "precisamos enfatizar o tempo todo o aperfeiçoamento constante, os papéis desempenhados pelas pessoas e o uso de fatores múltiplos inter-relacionados". Segundo o autor, devemos adotar abordagens ecológicas, propondo futuras discussões sobre o que denomina como a 'ecologia do processo'.

O conceito de processo é definido por DAVENPORT (1994, p.7) como: "uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação". Segundo o autor, a abordagem por processos das atividades implica em uma ênfase sobre a melhoria da forma pela qual o trabalho é feito. Ao definir o gerenciamento da informação como processo, DAVENPORT (1998) enfatiza a possibilidade de mensuração e do aperfeiçoamento.

Objetivando a melhoria das atividades a partir de uma maneira radicalmente nova, tendo como ponto de partida a estaca zero, DAVENPORT (1994, p.1), desenvolveu a abordagem da reengenharia de processos, que segundo o autor: "combina a adoção de

uma visão processual da atividade com a aplicação da reengenharia aos processos-chave”. A adoção de uma abordagem de processo para o autor significa a adoção do ponto de vista do cliente, considerando como importante medida de um processo a satisfação do cliente. A reengenharia baseou-se na adoção de inovações para a criação e implementação de mudanças, além da reconfiguração dos processos, visando melhorias tais como: a redução dos custos e do tempo de processamento, melhorias na coordenação das interdependências entre departamentos e o aumento na qualidade percebida pelo cliente. A estrutura para a reengenharia de processos, segundo DAVENPORT (1994, p. 29), consiste nas seguintes etapas: “identificação dos processos, identificação dos instrumentos de mudança, desenvolvimento de uma visão das atividades e dos objetivos do processo, entendimento e medição dos processos existentes, e planejamento e construção de um protótipo do novo processo e organização”.

Segundo DAVENPORT e MARCHAND (2004, p. 129): “a reengenharia, não morreu, mas esta substancialmente diferente hoje”. Segundo o autor: “as empresas hoje fazem reengenharia baseadas em *softwares* ditos sistemas empresariais (SE), pacotes de aplicações para computador que sustentam muitos ou todos os aspectos das necessidades informacionais de uma empresa”. Entretanto DAVENPORT e MARCHAND (2004, p. 131) observam que: “a gestão de processos é muito mais do que sistemas de informação orientados por processo, ela inclui estilos de gestão e liderança orientados por processos, remuneração e estruturas de avaliação orientadas por processo, estruturas organizacionais que reflitam a posse e a gestão de processos, e muitos outros aspectos”.

DAVENPORT (1998, p.175) afirma que: “é possível definir o processo de gerenciamento da informação de maneiras distintas, ou com um numero diferente de etapas”. Como nesta descrição de um processo genérico proposto pelo próprio autor, composta de quatro passos. (Ver figura 1):

FIGURA 1 - Processo para Gerenciamento das Informações



Fonte: DAVENPORT, (1998)

Os processos de gerenciamento de informações, segundo DAVENPORT (1994): “devem incluir toda a cadeia de valor da informação, ou seja, o processo de definição das

necessidades de informação, coleta, armazenagem, distribuição, recebimento e uso das informações”. (Figura 2):

FIGURA 2 – Processo de Gerenciamento de Informação



Fonte: DAVENPORT, (1998)

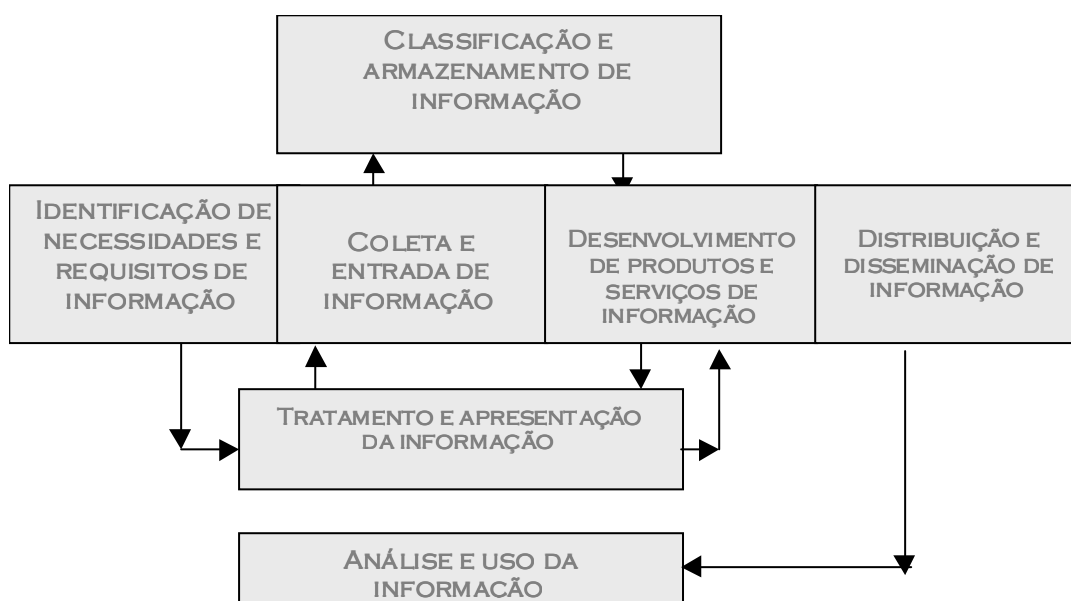
A etapa da definição das exigências informacionais, segundo DAVENPORT (1998), é o maior desafio encontrado pelos gerentes de informação, devido a sua grande subjetividade. O autor cita PETER DRUKER quando este observa que os japoneses consideram como o elemento mais importante em uma decisão, a definição da pergunta, em detrimento da ênfase na obtenção da resposta dada no Ocidente.

Quanto a etapa de obtenção DAVENPORT (1998, p.175) determina que deve ser vista como uma atividade ininterrupta ou um processo de aquisição contínua. A empresa IBM, segundo o autor, obtém informações de mercado através dos seguintes sete passos:

- Administração de exigências
- Plano de ativos informacionais
- Plano de sistemas informacionais
- Aquisição
- Análise
- Disseminação
- Feedback

McGEE e PRUSAK (1994) também propuseram uma orientação de processo de gerenciamento da informação. Ao contrário de Davenport, os autores sugeriram que esse processo não fosse reduzido a uma seqüência de passos a serem seguidos, mas sim um conjunto de tarefas, conectadas logicamente, sob a responsabilidade de um gestor. A proposta de McGEE e PRUSAK (1994) é apresentada em sua orientação de processo de gerenciamento de informação. (Figura 3):

FIGURA 3 – Tarefas do processo de gerenciamento de informações



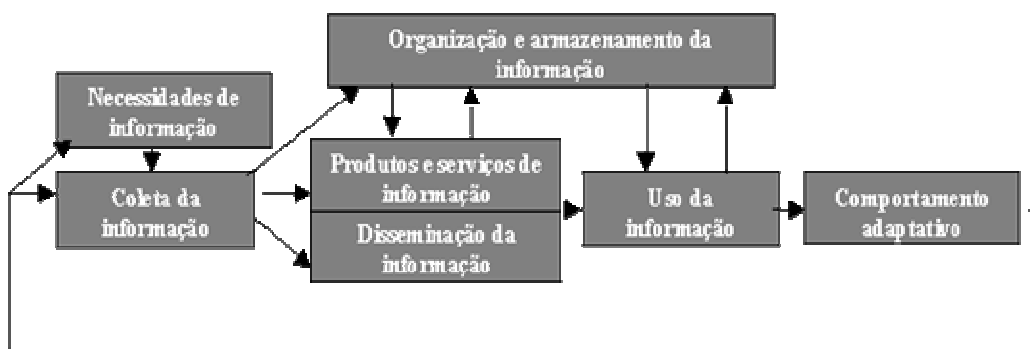
Fonte: McGEE, J.; PRUSAK, L. (1994)

A etapa de identificação de necessidades e requisitos de informação apresentada na figura 3 é considerada por BEUREN (2000), como um foco de pouca atenção dos gestores da informação. A autora sugere que se defina o número de fontes de dados, proporcionalmente ao número de variáveis críticas contidas no ambiente organizacional a ser representado, conforme o grau de sua complexidade. A autora sugere que a coleta e entrada da informação, deva ser elaborada por pessoas de diferentes funções na empresa, a fim de planejar e projetar um plano de coleta de dados, que resulte em um serviço/produto mais estratégico, do que se elaborado por um único indivíduo. No que diz respeito à classificação e armazenamento da informação, a autora defende que se mantenha em foco a acessibilidade dos usuários. Quanto a etapa relativa ao tratamento e apresentação da informação, esta deve ser planejada como todas as atividades da empresa. BEUREN (2000) destacou a importância da participação dos recursos humanos na quinta etapa, relativa ao desenvolvimento de produtos e serviços de informação, pela contribuição de experiências dos profissionais de informação, pela interação entre especialistas de diferentes e ainda pela necessária participação das áreas usuárias. Quanto a sexta etapa, a autora considera necessário que gestores da informação criem um dispositivo de interface, que estabeleça a ligação entre os usuários e os responsáveis pela

distribuição e disseminação da informação, identificando assim as necessidades de cada tipo de usuários.

Ao analisar a administração da informação, CHOO (1995) elaborou um ciclo de seis processos correlatos, esquematizado em seu. (Figura 4):

FIGURA 4: Modelo processual de administração da informação



Fonte: CHOO, (2005)

Este modelo deve ser visto, conforme sugere o próprio CHOO (2003), como uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação. O autor considera que o resultado do uso eficiente da informação é o comportamento adaptativo: a seleção e execução de ações dirigidas para objetivos, mas que também reagem as condições do ambiente. Quanto ao processo de identificação das necessidades de informação, CHOO (2003) determina a exigência da formulação de perguntas constantes, citando as elaboradas por MACMULLIN & TAYLOR: “O que você deseja saber?”, “Porque você deseja saber isso?”, “O que você espera descobrir?”, “Como isso vai ajudar você?”, “Como você precisa saber disso?” e “Em que forma você precisa saber disso?”. O autor considera que as necessidades de informação nascem de problemas, incertezas e ambigüidades, fatores esses que estão relacionados não apenas a questão subjetiva, mas também a cultura organizacional. CHOO (2003) determina a necessidade em se encontrar informações que reduzam a ambigüidade do ambiente, para tal o autor considera como principal pergunta: “O que está acontecendo no ambiente?” No intuito de especificar e preencher lacunas no conhecimento, o autor sugere a formulação de três perguntas: “O que já sabemos?”, “Que novos conhecimentos são possíveis e podem ser encontrados ou desenvolvidos?” e “Que tipo de conhecimentos são vantajosos?” Para estruturar uma situação problemática, de modo a fixar limites, selecionar preferências e limitar a busca, a necessidade de informação concentra-se segundo o autor em perguntas

como: “que tipo de problema é esse?”, “Que resultados preferimos obter?” e “Onde procurar soluções?”

Em relação ao processo de aquisição da informação, CHOO (2003) observa que apesar da necessidade da organização em servir-se de um amplo espectro de fontes, de modo a evitar a saturação da informação, a seleção e uso das fontes deve ser controlada e administrada, como qualquer outro recurso vital para a organização. Segundo o autor deve-se adaptar o princípio da variedade indispensável, defendido por ASHIBY, para a aquisição da informação: as fontes para monitorar o ambiente devem ser suficientemente numerosas e variadas para refletir todo o espectro de fenômenos externos. Em outras palavras, CHOO (2003) cita BEER: “só a variedade pode absorver a variedade”. DAVENPORT (1998) corrobora desta opinião ao declarar como fator principal a provocar pontos cegos na investigação do ambiente, a ausência de diversidade nas fontes de informação, o que pode gerar uma visão equivocada das alterações no ambiente externo.

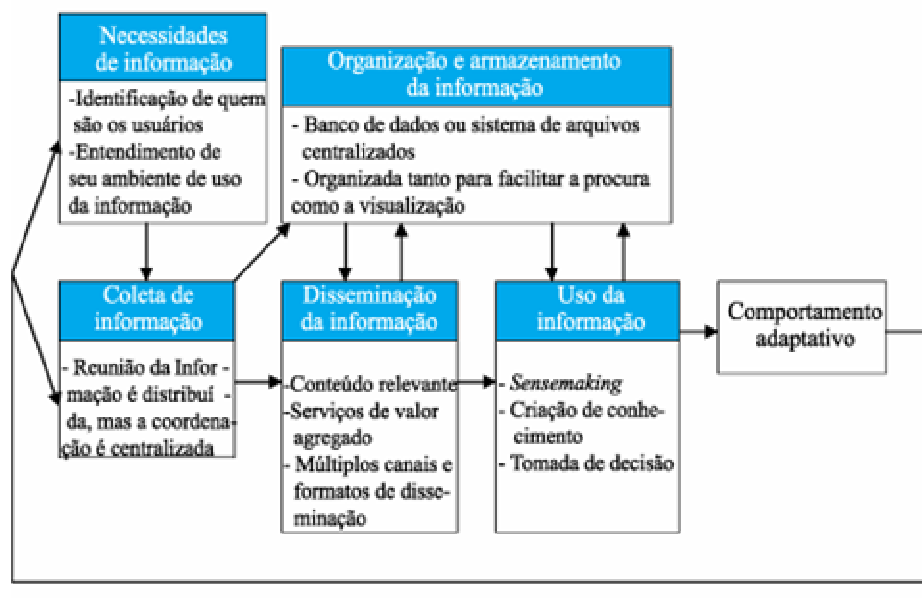
O processo de organização e o armazenamento de informações, segundo CHOO (2003) depende de um sistema bem indexado, que ofereça acesso ao conhecimento explícito acumulado pela organização o que pode acelerar o processo de construção do conhecimento organizacional. O autor cita a declaração de STEIN ao considerar que a informação armazenada representa um componente importante, e freqüentemente consultado, da memória da organização.

Quanto aos produtos e serviços de informação, CHOO (2003) cita TAYLOR que sugeriu a agregação de valores aos produtos de informação com o objetivo de ajudar o usuário a tomar melhores decisões, a perceber melhor as situações e empreender ações mais eficazes. Essa agregação de valor é alcançada, segundo o autor, através de qualidades que sinalizam, intensificam ou reforçam a utilidade potencial das mensagens no sistema, tais como: facilidade de uso, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e de custo.

A distribuição da informação, segundo CHOO (2003) é o processo pelo quais as informações se disseminam na organização, de maneira que a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados. O principal objetivo da distribuição da informação, segundo o autor, é promover e facilitar a partilha de informações, que é fundamental para a criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões. Quanto ao uso da informação o autor a considera como um processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação. Para tal, se requerem métodos e processos que sejam tão flexíveis, energéticos e permeáveis quanto os processos de pesquisa e tomada decisões que eles estão tentando apoiar.

MORESI (2001) adaptou o Gerenciamento da informação de CHOO para o processo específico de Gerenciamento da Informação na Monitoração Ambiental, conforme abaixo. (Figura 5):

FIGURA 5 – Gerenciamento da informação na monitoração ambiental



Fonte: MORESI, (2001) adaptado de CHOO.

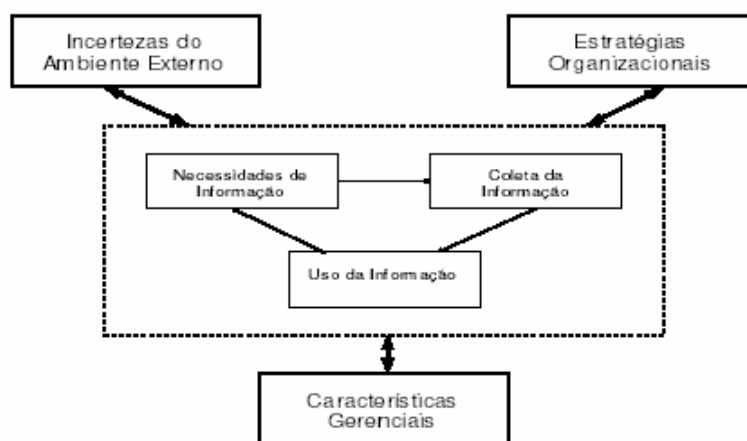
Monitoração segundo MORESI (2001) é um processo de filtragem de um grande corpo de informação para alguma necessidade. Para CHOO apud MORESI (2001) a monitoração de ambientes organizacionais é a aquisição e uso de informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, cujo conhecimento auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações. Segundo MORESI (2001), o ambiente externo de uma organização inclui todos os fatores externos que possam afetar o desempenho organizacional e até sua sobrevivência. O autor recomenda distinguir o ambiente externo entre o macro ambiente, compreendendo os setores social, econômico, político e tecnológico, e o ambiente tarefa, incluindo principalmente os setores de clientes e competidores.

Conforme definiu AGUILLAR, citado por ALCANTARA, MORESI e PRADO (2004), a monitoração ambiental é a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma organização. Segundo o autor, o conhecimento desta atividade visa auxiliar os executivos na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa. MORESI (2001b) corrobora com a afirmação ao citar Choo definindo monitoramento de ambientes organizacionais como a aquisição e uso da informação sobre eventos, tendências e relações com os ambientes externos. Estes conhecimentos reunidos, segundo o autor,

auxiliam os gerentes a planejar as futuras ações. Partilhando da mesma visão, DAFT & WEIK, apud MORESI (2001), definem monitoramento como o processo de observar o ambiente e o fornecimento de dados ambientais para os gerentes.

CHOO apud ALCANTARA (2004), apresenta um esquema para a Monitoração Ambiental, independente do radar que se queira ativar. (Figura 6)

FIGURA 6 – Esquema conceitual para a monitoração ambiental



Fonte: CHOO, apud ALCANTARA, 2004.

O processo de monitoração ambiental, segundo o autor, é o instrumento adequado para a obtenção de informações advindas de fontes externas, por visar à busca e o uso destas informações. MA, segundo o autor, pode ser conceituada como um processo de coleta de dados e informações sobre o ambiente externo, que serão processados pela organização, visando auxiliar os gerentes a identificarem oportunidades, detectar e interpretar problemas, planejar futuras ações e implementar adaptações estratégicas ou estruturais em suas organizações.

Os resultados da monitoração ambiental, segundo ALCANTARA, MORESI e PRADO (2004), alcançam um entendimento das mudanças correntes e potenciais no ambiente, além de servir como um sistema de indicação antecipada sobre as forças ambientais que podem impactar os produtos e mercados da organização. Sob a perspectiva da informação, MORESI (2001) afirma que qualquer mudança ou desenvolvimento no ambiente externo cria sinais e mensagens a que uma organização deve estar atenta. HAMBRICK apud ALCANTARA (2004) define resumidamente a M.A. como a atividade gerencial de aprendizado sobre eventos e tendências no ambiente externo de uma organização.

SAPIRO (1993) considera que todos os problemas, perspectivas, oportunidades e recursos são gerados e condicionados pelo ambiente, daí a importância em monitorar as ocorrências relevantes no macro ambiente que permitam a formulação de estratégias sensíveis às mudanças. Segundo o autor, a organização precisa se posicionar frente à rápida dinâmica presente no ambiente organizacional e de prováveis condições hostis, respondendo efetivamente aos desafios internos e externos. KOTLER (1998), corrobora dessa opinião quando afirma que uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macro ambientais, ou seja, as forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sócias e culturais, além de atores microambientais, definidos pelo autor como os consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores.

O ambiente organizacional, segundo RASKIN (2002), é a principal fonte de incertezas para a organização, sendo composto por seis setores, segundo definem DAFT, SORMUNEN AND PARKS, citados por AUSTER e CHOO (1994):

- **Cliente:** refere àquelas empresas ou indivíduos que adquirem os produtos ou serviços da empresa e companhias que adquirem produtos para revenda, além de consumidores finais;
- **Concorrência:** inclui as companhias que fabricam produtos que competem com a empresa em questão, produtos que competem com os da empresa em questão e ações competitivas entre a empresa em questão e outras empresas do mesmo setor;
- **Tecnológico:** consiste no desenvolvimento de novas técnicas e métodos de produção, inovações em materiais e produtos e tendências em pesquisa e ciência relevantes para a empresa;
- **Regulatório:** inclui legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos em todos os níveis de governo;
- **Setor econômico:** inclui fatores econômicos como o mercado de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, resultados de balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, desemprego e índices de crescimento econômico;
- **Sócio-cultural:** relativo a aspectos sociais, tais como, valores da população, trabalho ético, tendências demográficas como um aumento do número de mulheres na força de trabalho.

Através da figura abaixo, segundo ALCANTARA (2004), pode-se perceber que o processo da Monitoração Ambiental é dependente da intensidade das forças que atuam sobre ele, como as incertezas do ambiente externo, as estratégias (para que os objetivos de negócio sejam atingidos pela organização) e também os traços pessoais de seus

gerentes, que, a depender da posição na empresa, coletam mais ou menos informações do ambiente externo. (Figura 7)

FIGURA 7 - Uma organização como um sistema adaptativo



Fonte: ALCANTARA, 2004.

Segundo ALCANTARA (2004), o processo de MA, é parte do ciclo de Inteligência Competitiva de uma organização. A MA inserida em um ambiente de IC, segundo o autor, é uma prática essencial em processos de tomada de decisão, inclusive em processos envolvendo elaboração de cenários prospectivos. Elaborar cenários, segundo ALCANTARA (2004), significa buscar conhecer possíveis situações futuras para que a organização possa desenhar estratégias mais adequadas para avaliar os cenários prospectados.

Quanto à importância da sistematização dos processos de monitoramento, SAPIRO (1993) observa que apesar da prática do monitoramento do ambiente não ser um acontecimento recente, o que parece ser qualitativamente diferente é o esforço das organizações em sistematizar e formalizar a citada atividade. O autor salienta que uma estrutura formal de Inteligência é fundamental dentro das organizações. OLIVEIRA (2001) corrobora dessa opinião ao considerar que a utilização de um processo sistemático e formal, visando a coleta, processamento e disseminação de informações estratégicas, passa a ser uma questão de sobrevivência empresarial. MORESI (2001) também partilha

dessa ótica quando considera como um dos princípios para boas práticas em monitoração, a implementação da monitoração como um sistema formal, planejado, contínuo e coordenado. Entretanto o próprio MORESI (2001) sugere que apesar de planejada e formal, a atividade de monitoração deve proporcionar espaço e liberdade para que os participantes questionem suposições e criem novas interpretações, autor considera ainda que a busca de informação permanece sempre mais como uma arte do que uma ciência.

Várias soluções têm sido desenvolvidas no sentido de aumentar a eficácia dos processos de gerenciamento das informações nos ambientes organizacionais, através de investimentos em soluções de tecnologias de informação (T.I's). Entretanto, DAVENPORT (1994) considera como exagerada a adoção da tecnologia da informação como uma solução total para as necessidades organizacionais de informação, observando que esse enfoque na tecnologia e não na informação provocou uma reação contrária as questões relacionadas a informação. MARCHIORI (2002) afirma que a sinergia da tecnologia da informação, juntamente com a comunicação e os recursos/conteúdos informativos, embasam a Gestão da Informação. As tecnologias de informação (TI's), segundo VALENTIM e MOLINA (2004), são ferramentas que auxiliam o monitoramento ambiental, contribuindo para o processo de inteligência competitiva. Embora este não seja o foco central desta pesquisa, destacamos algumas destas ferramentas pelo seu valor como apoio à Inteligência Competitiva:

- **Data Mart**

Os Data Mart são na verdade segmentações do Data Warehouse que é uma ferramenta que congrega diferentes Data Mart e será explanado posteriormente;

- **Data Warehouse**

Pode-se conceituar como sendo um conjunto de bancos de dados integrados, que visa subsidiar a tomada de decisão. Esse tipo de sistema apóia enormemente o processo de inteligência competitiva organizacional;

- **Data Mining**

Também conhecido como mineração de dados (prospecção e monitoramento) é o processo de extrair dados e informações relevantes a partir de bases de dados;

- **Executive Information Systems (E.I.S.)**

Os E.I.S. visam atender as necessidades dos executivos de uma organização, quanto a obtenção de informações para a tomada de decisão.

Ao se constatar a importância em se obter informações estratégicas para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, deve-se estabelecer a necessidade de buscar uma contínua melhoria da qualidade do processo de Monitoramento Ambiental, que

devem atender de maneira satisfatória a demanda das organizações, visando minimizar seus riscos, através de decisões e ações mais assertivas. Para tal faz-se necessário um entendimento da interpretação do conceito de qualidade no fornecimento de serviços e produtos de informação. Esta questão será discutida a seguir.

4.3 QUALIDADE EM SERVICOS E PRODUTOS DE INFORMAÇÃO

Qualidade, segundo CHOO (2003), é a percepção do usuário sobre a excelência do produto ou serviço e inclui a transmissão perfeita das informações; a cobertura completa de um tópico ou assunto; a confiança do usuário na qualidade e coerência do serviço; e a inclusão de indicações sobre a confiabilidade dos dados.

A garantia da qualidade dos serviços, visando uma melhoria contínua, deve ser gerenciada de modo a manter uma distância competitiva da concorrência, segundo GIANESI e CORREA (2000). Já para BELLUZO e MACEDO (1993), a qualidade de um serviço prestado é considerado como eficaz, quando este atende as necessidades do cliente. LAS CASAS (2000) compartilha desta visão de qualidade focada no cliente, ao declarar que a qualidade em serviços está ligada à satisfação, um cliente satisfeito com o prestador de serviços perceberá um serviço como de qualidade, quer pela solução de um problema, quer pelo atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa. GIANESI e CORREA (2000) também corroboram desta opinião ao definir a qualidade de serviços como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é, para LAS CASAS (2000), uma forma de compreender melhor a expectativa dos clientes. Segundo o autor estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade da prestação de serviços. A definição destes critérios de avaliação é considerada igualmente importante por BELLUZO e MACEDO (2004), quando estes apontam a necessidade da geração de indicadores para mensurar a percepção do usuário quanto a satisfação de seus anseios.

O primeiro modelo específico para captar critérios para avaliação de serviços, segundo REBELLO (2004), foi elaborado pelos norte-americanos Parasuraman, Zeitham e Berry. Os pesquisadores desenvolveram um modelo que se vale de critérios que ponderam brechas, lacunas e hiatos ou *gaps*, encontrados nas diferenças entre as expectativas do usuário, com aquilo que o mesmo obtém através do que lhe é oferecido no serviço. Para medir a percepção da qualidade dos serviços prestados, os autores desenvolveram uma ferramenta intitulada SERVQUAL, para analisar qualitativamente e quantitativamente o

grau de satisfação do usuário em relação à prestação de serviço oferecida. Para tal foram estabelecidas as seguintes dimensões:

- ❑ **Tangibilidade:** facilidades e aparência física das instalações, como equipamentos, material de comunicação e pessoal (postura, facilidade em se comunicar);
- ❑ **Confiabilidade/Credibilidade:** considerada pelos usuários como mais importante e como a essência da qualidade do serviço pelos autores;
- ❑ **Receptividade:** aspecto que leva em conta a disposição de ajudar o usuário, fornecendo um serviço com presteza e rapidez de resposta;
- ❑ **Garantia:** a habilidade do funcionário em transmitir segurança, conhecimento e cortesia ao usuário;
- ❑ **Empatia:** o oferecimento de uma atenção individualizada aos usuários.

Por meio da ferramenta SERVQUAL, pode-se avaliar a qualidade dos serviços prestados em sua dimensão de intangibilidade. No propósito de mensurar a qualidade percebida à partir dos critérios de propostos pela ferramenta SERVQUAL, REBELLO (2004) estabeleceu uma escala de quatro níveis para determinar o grau de importância considerado pelo usuário: Muito importante/ Importante/ Pouco Importante/ Sem Importância e para o grau de satisfação do usuário: Muito Satisfeito/ Satisfeito/ Pouco Satisfeito/ Insatisfeito.

A identificação de critérios de qualidade segundo GIANESI (1994) é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. O autor propôs os seguintes critérios competitivos ou relevantes de avaliação da qualidade do serviço: flexibilidade, consistência, velocidade de atendimento, competência, credibilidade/segurança, custo, acesso, tangibilidade e atendimento/atmosfera. Apesar de nem todos os critérios serem de fácil medição ou quantificação, estes, segundo GIANESI (1994) podem ser avaliados pelo seu desempenho qualitativo.

KOTLER (1998) reuniu os seguintes critérios para a avaliação da qualidade em serviços: confiança, competência, credibilidade, cortesia, acesso, comunicação, receptividade, além da compreensão do cliente. GIANESI (1994) vê tais tentativas de estabelecer critérios de desempenho como uma possibilidade de explorar o processo de avaliação do cliente, quanto as suas expectativas e suas necessidades. Segundo o autor estas são vistas como de qualidade satisfatória, percebidas como de qualidade ideal ou como não atendidas, o que resulta em uma qualidade inaceitável.

A qualidade da informação é formada a partir de diferentes atributos elencados por JAMES O'BRIEN e reunidos por SILVA (2003) no quadro abaixo:

QUADRO 1: Dimensões da qualidade de informação

Dimensão	Atributo	Resumo
Tempo	Prontidão	A informação deve ser fornecida quando necessária
	Aceitação	A informação deve estar atualizada quando fornecida
	Frequência	A informação deve ser fornecida todas as vezes que forem necessárias
	Período	A informação pode ser sobre períodos e instantes do presente, passado ou futuro
Conteúdo	Precisão	A informação deve estar isenta de riscos
	Relevância	A informação deve estar relacionada as necessidades do seu receptor e para uma situação específica
	Integridade	Toda informação que for necessária deve ser fornecida
	Concisão	Apenas a informação que for necessária deve ser fornecida
	Amplitude	Apenas a informação pode ter um alcance amplo ou reduzido, um foco externo ou interno
	Desempenho	A informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, dos progressos realizados ou dos recursos acumulados
Forma	Clareza	A informação deve ser fornecida de uma forma fácil de ser compreendida
	Detalhe	A informação deve ser fornecida na forma normal detalhada ou resumida
	Ordem	A informação deve ser organizada em uma seqüência predeterminada
	Mídia	A informação deve ser fornecida em varias mídias

Fonte: James O'Brien, apud SILVA, (1999).

DONABEDIAN citado por ZORZO (2003), elenca os sete pilares da qualidade empregados na oferta dos serviços:

- eficácia - a capacidade do atendimento, assumindo sua forma mais perfeita de contribuição para a melhoria das condições de trabalho;

- efetividade - em possíveis melhorias, nas condições de trabalho;
- eficiência - a capacidade de obter a maior melhoria possível nas condições de trabalho ao menor custo possível;
- otimização - a mais favorável relação entre os custos e benefícios;
- aceitabilidade - conformidade com as preferências do usuário;
- legitimidade - conformidade com preferências sociais;
- eqüidade - igualdade na distribuição do serviço.

Segundo CAMPOS (2003), os valores da Gestão de Qualidade devem nortear o esquema de trabalho executado nos diversos processos da organização. A autora considera como determinantes de qualidade os seguintes critérios:

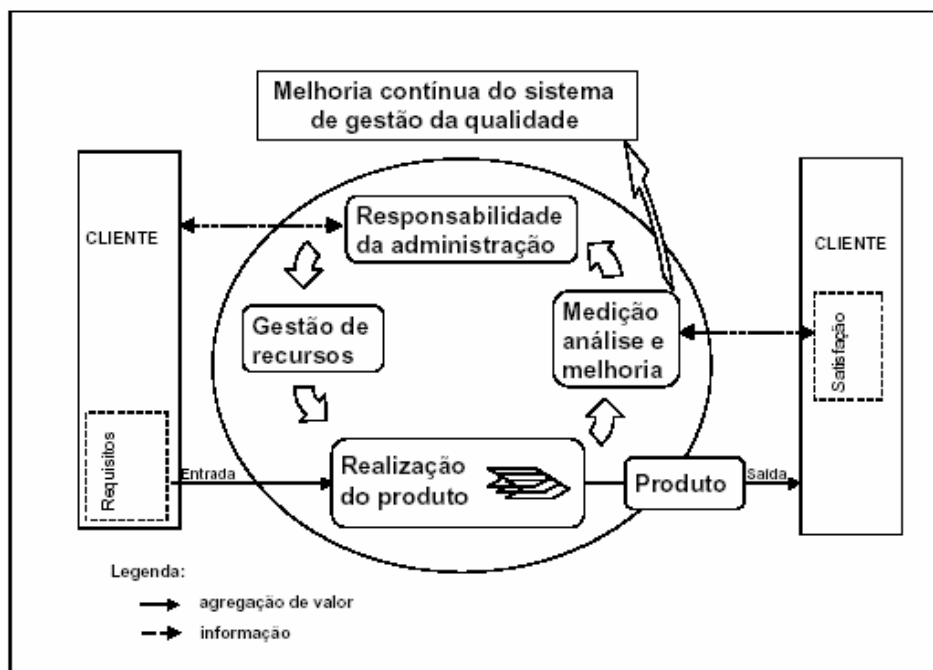
- confiabilidade: prestar o serviço conforme prometido, com precisão, consistência e segurança;
- rapidez: velocidade de atendimento e prontidão para atender o usuário;
- tangíveis: evidências físicas do serviço;
- empatia: cordialidade, cuidado e atenção individual fornecida;
- flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar o serviço para ajustar as necessidades dos usuários;
- acesso: facilidade de entrar em contato ou acessar fisicamente o serviço;
- disponibilidade: facilidade de encontrar disponíveis, pessoal de atendimento, bens facilitadores e instalações.

Esta melhoria da qualidade em serviços só é possível, para LOVELOCK (citado por SANTOS, 2003), com um profundo entendimento do processo, o qual passa a assumir uma importância primordial na gestão de serviços.

De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (VALLS, 2004), para uma organização funcionar de maneira eficaz, deve-se instituir, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente a eficácia de um sistema de gestão da qualidade: identificando os processos necessários, determinando a seqüência e interação desses processos e os critérios e métodos para assegurar que a operação e o controle sejam eficazes, assegurando a disponibilidade de recursos e informações necessárias para

apoiar a operação e o monitoramento dos processos, analisando, medindo e implementando ações para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos. A figura abaixo ilustra o conceito de ligações dos processos mostrando que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entrada. (Figura 8)

FIGURA 8: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo



Fonte: ABNT (NBR ISO 9001, 2000) apud VALLS (2004)

VALLS (2004) define Gestão de Qualidade (GQ) como a forma de gestão baseada nas necessidades de seus clientes, na identificação de requisitos de qualidade do produto ou serviço, no estabelecimento de um planejamento para que esse padrão seja atingido e na constante busca pela melhoria, em todos os seus aspectos, visando à satisfação dos seus clientes e a eficácia da organização.

Gestão da Qualidade Total (GQT) é definida segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) apud VALLS (1998) como um modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e da sociedade.

Os princípios de gestão da qualidade, segundo VALLS (2004) podem ser utilizados pela alta direção para conduzir a organização à melhoria do seu desempenho. A seguir estão relacionados os princípios extraídos na íntegra, pela autora, da NBR ISO 9000 publicada em dezembro de 2000:

- **Foco no cliente:** Organizações dependem de seus clientes, e, portanto é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas;
- **Liderança:** Líderes estabelecem a unidade de propósito e o rumo da organização. Convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização;
- **Envolvimento de pessoas:** Pessoas de todos os níveis são a essência de uma organização, e seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização;
- **Abordagem de processo:** Um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo;
- **Abordagem sistêmica para a gestão:** Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta atingir os seus objetivos;
- **Melhoria contínua:** Convém que a melhoria contínua do desempenho global da organização seja seu objetivo permanente;
- **Abordagem factual para tomada de decisão:** Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações;
- **Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores:** Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor.

As normas NBR ISO série 9000 compõem um conjunto de normas técnicas que tratam exclusivamente de gestão da qualidade. A NBR ISO 9001 faz parte da nova família de normas da série 9000 publicada no Brasil em dezembro de 2000, que é composta por três normas, com objetivos e propósitos distintos, conforme apresentado a seguir:

- NBR ISO 9000: Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e Vocabulário: Define os principais conceitos utilizados nas normas da série NBR ISO 9000;
- NBR ISO 9001: Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos: Define os requisitos básicos para a implantação de um sistema de gestão da qualidade. Essa é a norma de certificação;
- NBR ISO 9004: Sistemas de Gestão da Qualidade Diretrizes para Melhoria de Desempenho: Fornece diretrizes para a melhoria do desempenho de um sistema de

gestão da qualidade e determina a extensão de cada um de seus elementos. Juntamente com a NBR ISO 9001 forma o par consistente.

Um dos principais aspectos da revisão 2000 das normas ISO 9001 e ISO 9004, segundo VALLS (2004), foi a adoção da abordagem de processo para sistemas de gestão da qualidade (SGQs). A ISO 9001:2000 focaliza a melhoria da eficácia do SGQ, visando aumentar a satisfação do cliente, por meio do atendimento aos seus requisitos; já a ISO 9004:2000 focaliza a melhoria da eficácia e da eficiência do SGQ, visando aumentar a satisfação das partes interessadas, por meio do atendimento aos seus requisitos.

O item 0.2 da norma ISO 9000:2000 promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente com base no atendimento aos requisitos deste. O item 4.1 define que a organização deve identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade, monitorar, medir e analisar esses processos e implementar ações necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

No mesmo sentido de buscar o aperfeiçoamento da gerência e em alcançar a qualidade, o Project Management Institute (PMI) criou em 1969, uma associação de profissionais para registrar o conhecimento da área de gerência de projetos, chamada de Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Segundo GOMES (2004), este projeto deu origem a um guia denominado de: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). O PMI, segundo o autor, está comprometido com a expansão e melhoria contínua do PMBOK Guide, assim como com o desenvolvimento de padrões adicionais.

Este guia organiza a metodologia em técnicas e ferramentas em função da complexidade do projeto e a capacitação do profissional que gerencia o projeto. Segundo GOMES (2004), como qualquer outra atividade que necessita de gerenciamento, o projeto precisa ser monitorado e controlado, tendo como variáveis padrões de controle: escopo, custo, prazo e qualidade. O PMBOK Guide é aprovado como um Padrão Nacional Americano (ANS) pelo Instituto de Padrões Nacional Americano (ANSI), sendo um padrão globalmente reconhecido para o Gerenciamento de Projetos nos mercados de hoje.

Na intenção de aperfeiçoar os serviços, autores como: SANTOS (2000), REIS E BLATTMAN (2004), VALLS (2004) e REBELLO (2004), têm adaptado da área administrativa teorias e métodos baseados na visão processual no intuito de melhorar os serviços de informação prestados em bibliotecas. A nomenclatura utilizada na literatura varia entre Gestão de processos, Gestão por Processos e Gerenciamento de processos. O gerenciamento de processos, segundo define RADOS citado por REIS e BLATTMANN

(2004) é uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos da empresa, com a finalidade de atingir as condições ótimas para o cliente.

O grupo GEPRO da UNICAMP, elaborou a Metodologia de Gestão por Processos (MGP) com o objetivo de orientar a implantação do projeto Gestão por Processos na Universidade, buscando aperfeiçoar seus processos internos. Esta metodologia será apresentada a seguir.

4.4 METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

MGP aqui descrita foi originalmente compilada por CAMPOS (2003) e desenvolvida pelo grupo de profissionais do Centro de Computação da UNICAMP e do Hospital das Clínicas, denominado GEPRO (Grupo de Gestão por Processos). A MGP foi adotada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU) da UNICAMP,

A PRDU segundo o Prof. Dr. Paulo Eduardo Moreira Rodrigues da Silva, Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário da UNICAMP, apud CAMPOS (2003), está preocupada em reorganizar e melhorar seus processos, visando responder às mudanças, maximizar as oportunidades e atender seus clientes/usuários da melhor forma, buscando sua satisfação. A expectativa é que, com a revisão adequada e melhoria dos processos críticos, reduzam-se as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de atividades e informações. Para o Pró-reitor, o uso de uma metodologia possibilita a reflexão de maneira estruturada sobre as práticas do dia a dia, facilitando a compreensão por todos da organização. A implementação de inovações desses processos cria condições para que a instituição se adapte com maior eficiência e agilidade, proporcionando respostas rápidas.

A MGP segundo CAMPOS (2003), incentiva a adoção de uma filosofia de melhoria contínua nas práticas de trabalho da Instituição, dentro dos valores da Gestão da Qualidade. A Metodologia criada mostra um caminho a ser seguido para se conseguir a melhoria contínua dos processos institucionais. Segundo a autora, a MGP esta baseada no conceito de Gerência por Processos da gestão da qualidade.

Para CAMPOS (2003), depois que um processo é documentado de forma clara e concisa, fica mais fácil localizar oportunidades de melhoria no tempo de resposta e na qualidade, permitindo uma redução do custo.

A MGP compõe-se de oito etapas que se relacionam de forma a propiciar uma visão por processos. Segundo CAMPOS (2003), as etapas são desenvolvidas integralmente ou, de acordo com a necessidade, simplificadas ou não realizadas. A

seqüência de etapas da MGP adotada na PRDU/UNICAMP, segundo a autora, apresenta-se na seguinte ordem:

ETAPA 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico, segundo CAMPOS (2003) é entendido como uma carta de intenções da gestão para todos da instituição; nela estão explicitadas as necessidades foco dos esforços institucionais. Segundo a autora, a etapa de Planejamento Estratégico, foi incorporada a MGP pelo Grupo GEPRO/ UNICAMP, tendo em vista o valor existente neste instrumento. A ausência do Planejamento Estratégico na organização não impossibilita a aplicação da MGP. Entretanto, a existência do mesmo dá rumo certo aos esforços de melhoria dos processos, pois possibilita que se priorizem os processos críticos a serem aperfeiçoados.

ETAPA 2 – ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO

A realização da etapa relativa ao entendimento do negócio objetiva entender o funcionamento da organização e seu comportamento enquanto sistema, mostrando os relacionamentos básicos de entrada e saída entre seus processos de negócio. É nesta etapa que os envolvidos nos projetos de redesenho de processos, orientados por essa metodologia, têm contato com os aspectos conceituais e a forma como o projeto de melhoria será conduzido. A estratégia proposta para entendimento do negócio tem como um de seus resultados a visão por processos focada na necessidade/satisfação do cliente.

Para alcançar o entendimento do Negócio, utiliza-se o maior número possível de informações disponíveis sobre a empresa. Nesta etapa é realizada a leitura de documentos internos, o acesso ao Organograma da empresa, elaboração de pesquisas sobre o ambiente relativo ao nicho de atuação, além da coleta de informações junto aos funcionários da empresa.

ETAPA 3 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

A identificação dos processos críticos determina o alvo dos projetos de melhoria, a partir da visão global da Instituição e do entendimento do negócio conseguidos na etapa anterior. A escolha de um ou vários processos para serem redesenhados ao mesmo tempo, dependerá da força de trabalho disponível para isso.

A Identificação dos Processos Críticos se faz selecionando(s) processo(s) que tenha maior impacto sobre a organização. Para tal a MGP orienta que se recorra ao Planejamento Estratégico da empresa para a compreensão da visão e missão da empresa.

ETAPA 4 – REQUISITOS DOS CLIENTES E FORNECEDORES DO PROCESSO

São levantados os requisitos dos clientes com relação aos produtos / serviços oferecidos pelo processo; as necessidades do processo com relação aos clientes e fornecedores, de forma que o trabalho seja realizado produzindo as saídas necessárias e dentro dos padrões exigidos. Para cada um dos requisitos são estabelecidas formas de medi-los e acompanhá-los.

Esta etapa tem os seguintes objetivos:

- construir uma visão comum entre todos os segmentos envolvidos, a respeito dos objetivos do processo, a eficácia (o grau com que as expectativas dos clientes são atendidas), a eficiência e o custo;
- promover o intercâmbio de idéias e necessidades a respeito do processo em questão, sob a ótica dos clientes, dos fornecedores e dos envolvidos no processo;
- ratificar os objetivos do processo e determinar os pontos a serem trabalhados ou melhorados;
- levantar indicadores e metas referentes aos requisitos dos clientes que tenham forte ligação com os objetivos estratégicos, selecionando aqueles realmente essenciais.

ETAPA 5 - ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

Nesta etapa, o processo foco da melhoria é analisado passo a passo, identificando-se os pontos de impacto negativo sobre ele, as oportunidades de melhoria e como será acompanhado de forma a obter-se realimentação sobre seu desempenho.

A análise do processo será alicerçada nos seguintes valores:

- o processo existe para atender a necessidade de um cliente. Sendo assim, tudo é feito com foco no cliente;
- quem mais sabe sobre uma atividade é quem a realiza, independente de hierarquia ou formação escolar;
- os diagnósticos sinalizados no processo alvo são, na grande maioria das vezes, causados pela própria forma como o processo está estruturado e não devido a competências ou incompetências das pessoas; o foco do estudo é o processo e não as pessoas que nele trabalham, apesar da imensa importância delas;

- facilitadores devem ajudar as pessoas operacionais a utilizar os mesmos conceitos utilizados até agora para processo em relação às atividades que elas realizam, a diferença é que as atividades serão clientes e fornecedoras internas do processo;

- as melhorias pretendidas dependem da realização de tarefas extraordinárias, no sentido de serem tarefas extras às ordinárias realizadas no dia a dia. Muitos grupos de melhoria serão criados, e os participantes destes grupos deverão estar dispostos a compartilhar suas atividades rotineiras com as atividades necessárias para implantar as melhorias em suas práticas de trabalho.

Mapear o processo atual tem os seguintes objetivos:

- descrever o caminho, de fotografar o processo, visando o entendimento uniforme do processo por todos os envolvidos;
- estabelecer para o processo todas as práticas de trabalho, produtos, entradas e saídas;
- identificar “desconexões” do processo, relacionando os “fios desligados” do processo: entradas e saídas faltantes, redundantes ou ilógicas que poderiam estar afetando o processo.

Nesta etapa, conforme a MGP, são aplicadas ferramentas que auxiliam o mapeamento e análise do processo, tais como: Fluxograma, Diagrama de Causa e Efeito e 5W2H.

Segundo LOVELOCK (2001), a ferramenta fluxograma é uma das maneiras mais eficientes para descrever os passos envolvidos na prestação de serviços, pois destacam os problemas e oportunidades existentes no processo.

O Diagrama de Causa e Efeito foi criado em 1943 por Kaoru Ishikawa (por isso também é conhecido como diagrama de Ishikawa), tem por objetivo principal a visualização de um processo, ou seja, o mapeamento entre uma série de fenômenos que se sucedem e que são ligados entre si pelas relações de causa e efeito. Segundo Ishikawa citado por ROCHA (2004), a análise de processo é a análise que esclarece a relação entre os fatores de causa no processo e os efeitos como qualidade, custo, produtividade, etc., quando se está engajado no controle de processo. Segundo o autor, o controle de processo tenta descobrir os fatores de causa que impedem o funcionamento suave dos processos. Com a forma de uma espinha de peixe, o modelo original sugeria quatro grandes grupos de causas que deveriam ser analisadas. Esses quatro grupos (também conhecidos como quatro M's) eram: materiais, mão-de-obra, métodos e máquinas. Versões mais recentes desse diagrama sugerem a análise orientada por seis grandes grupos de causas: materiais, mão-de-obra, métodos, máquinas, medidas e meio-ambiente.

A 5W2H, segundo PIMENTEL (2004), é conhecida como uma ferramenta de uso mundial, sendo também chamada de Plano de Ação. O autor a considera de fácil utilização e uma das mais importantes ferramentas para planejar as ações que serão executadas. Esta ferramenta tem como propósito conhecer o processo, criando um plano de ação para identificar os elementos, as atividades, os produtos e serviços. As siglas correspondem a seguintes perguntas:

What	O quê
Who	Quem
When	Quando
Where	Onde
Why	Porquê
How	Como
How much	Quanto custa

ETAPA 6 – REDESENHO DO PROCESSO

Esta é a etapa da busca e planejamento das mudanças necessárias para alcançar melhorias na forma como o trabalho passará a ser realizado. São consideradas diversas soluções, de forma a identificar aquela que melhor atenda as necessidades e condições do cenário atual.

Desenhar uma situação futura (ideal) criando soluções alternativas de melhorias do processo, que possibilitem aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da situação atual existente. Criar/mapear um novo processo, definindo uma nova forma de executar as suas atividades, e analisar toda a demanda e recursos existentes.

A padronização dos procedimentos de trabalho é uma fase importante da Gestão de Processos. É ela que assegura a todos os que trabalham nesse processo, que façam uso dos mesmos e melhores meios para realizar as suas atividades. Quando cada pessoa realiza a tarefa de modo diferente fica difícil, senão impossível, ter um processo otimizado e realizar aperfeiçoamentos significativos. A padronização diz como o trabalho será feito.

Segundo Lima, citado por CAMPOS (2003), esse novo processo deve ser definido detalhadamente, e dependendo do tamanho pode ser desmembrado em sub-processos. Mas como freqüentemente a equipe tem um tempo limitado para analisar o processo, sugere-se selecionar e priorizar áreas-chaves que possuem alto impacto no processo.

Deve-se analisar a melhoria do novo processo com base nas alternativas de solução propostas abaixo:

- foco nas necessidades do cliente;

- aplicação do conceito de multifuncionalidade;
- eliminação de burocracia – remoção de aprovações desnecessárias, assinaturas, número de vias, cópias, etc;
- eliminação de duplicação – remoção de atividades idênticas ou similares que ocorrem em mais de um ponto do processo;
- avaliação do valor agregado – avaliar cada atividade do processo para determinar sua contribuição com a satisfação do cliente. As atividades que agregam valor são aquelas pelas quais o cliente pagaria. Por exemplo: o lanche servido num avião agrega valor ao processo;
- simplificação – redução da complexidade do processo – facilitar a vida de quem usa ou recebe produto/serviço;
- redução de tempo de ciclo – determinação da maneira de reduzir o tempo do processo para superar as expectativas do cliente e diminuir prazos de estoque;
- processos à prova de erros – torna difícil ou impossível a ocorrência de erros no processo;
- padronização – escolher uma maneira de executar o processo, documentar e fazer com que os funcionários façam sempre daquela maneira;
- parceria com fornecedores – exigir qualidade dos fornecedores. A qualidade da saída depende muito da qualidade da entrada;
- automação e mecanização – aplicação de equipamentos, ferramentas, computadores para garantir a estabilidade do processo e aumentar drasticamente seu desempenho;
- questionamento do processo – se os itens anteriores não levam a grandes melhorias, provavelmente todo o processo deve ser mudado ou até mesmo extinto;
- busca de *benchmarking*.

A técnica de *benchmarking*, segundo MENDONÇA apud CAMPOS (2003) oferece oportunidade para que as organizações façam uma reflexão sobre os critérios de excelência praticados por outras organizações que atuam no mesmo segmento de mercado, com produtos/serviços similares e voltadas para o mesmo perfil de clientes. Para o autor, *benchmarking* é a busca sistemática dos melhores processos em uso, que levam a empresa a um desempenho superior e vantagem competitiva. A metodologia para a aplicação desta técnica, segundo ARAÚJO JÚNIOR (2000), compõem-se das seguintes seis etapas: a comparação, a avaliação, a identificação de oportunidades, a seleção das melhores oportunidades, a incorporação das melhores oportunidades e promoção de mudanças na organização. Segundo o autor, o objetivo da técnica do *benchmarking* está em auxiliar as organizações a identificar, comparar, selecionar, e conforme o caso, incorporar o que se faz de melhor no mercado, a consequência direta esperada após o

cumprimento de cada etapa está no alcance dos objetivos preestabelecidos. O *benchmarking*, para MENDONÇA citado por CAMPOS (2003) deve ser constantemente praticado, mantendo a organização sempre voltada para o crescimento e os desafios da superação da concorrência. Dentre os diferentes tipos *benchmarking*, citados por DUTRA (2004), elegeu-se o competitivo, que compara empresas concorrentes e o funcional, que considera que empresas distintas que tem processos semelhantes.

Mapeamento do Novo Processo

- Desenhar o Novo Processo – mapear (como o trabalho será feito seqüencialmente). Documentar usando a técnica de fluxograma
- Ir colocando atividade por atividade como será feita (descrição da solução escolhida).

Planejar a Implementação do novo Processo

A implantação das mudanças, inovações e melhorias não deve ser apressada, mas sim de forma gradual, principalmente num processo de grandes dimensões. É provável que refinamentos adicionais sejam requeridos antes do mesmo estar pronto para o funcionamento efetivo.

ETAPA 7 - IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO

A etapa sete compreende a implantação efetiva das mudanças (melhorias) planejadas, com a preparação da documentação que dará suporte ao trabalho daí para frente. É nessa etapa que se realiza a divulgação do novo processo e seu treinamento para todos os envolvidos.

Todo processo deve ter uma padronização que garanta esta rotina. Os trabalhos de redesenho estarão criando uma nova padronização, que depois de implementadas deverão permanecer até que um novo ciclo de estudo seja iniciado. É importante, após a implementação, insistir na permanência das mudanças e não abandonar uma mudança devido a um fato esporádico indesejável ocorrido.

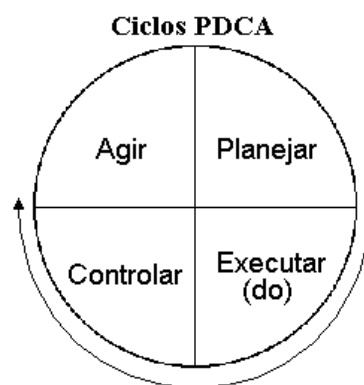
ETAPA 8 – GERENCIAMENTO DO PROCESSO

A última etapa da MGP corresponde ao acompanhamento, controle e aperfeiçoamento contínuo do novo processo e, portanto, uma etapa permanente. É durante esse gerenciamento que novas oportunidades de melhoria são identificadas iniciando-se

um novo ciclo de melhoria. O Gerenciamento do Processo é a implantação da filosofia de acompanhamento permanente, uma monitoração contínua do processo como um todo.

O gerenciamento abrange a verificação e análise contínua do andamento do processo, medindo e avaliando sua capacidade, identificando pontos de “folga” e de “gargalo”. Baseado nessa verificação, o gerenciamento propõe novas ações de melhoria, como no ciclo PDCA da Qualidade. Segundo ROCHA (2004), Shewhart criou o método PDCA, popularizado por Deming, que permite a estabilização e a melhoria sistemática dos valores desses fatores. O modelo geral desse método está representado na figura 9 e as etapas desse processo são:

FIGURA 9 - Ciclo de aperfeiçoamento da qualidade de Shewhart (PDCA)



Fonte: Shewhart, apud ROCHA (2004)

- planejar: compreende o conjunto de atividades responsáveis:
 - pela identificação e definição dos problemas a serem resolvidos e
 - pelo estabelecimento dos objetivos de aperfeiçoamento;
- executar: compreende o conjunto de atividades responsáveis:
 - pela identificação das possíveis causas dos problemas (fatores que exercem influência sobre a característica com problema ou a ser melhorada);
 - pela definição de diretrizes (processos com suas atividades e indicadores de qualidade) para atingir-se os objetivos de aperfeiçoamento e
 - pelos testes dos processos, normalmente sobre uma produção piloto. Caso os indicadores de qualidade das atividades que compõem os processos não tenham sido estabilizados, o controle não pode passar à próxima etapa

- controlar: compreende o conjunto de atividades responsáveis pela coleta dos dados que representam as características de qualidade do artigo em questão e comparação desses dados com os objetivos estabelecidos na etapa "planejar". Caso os objetivos não tenham sido atingidos, o controle retorna à etapa "executar";
- agir: compreende o conjunto de atividades responsáveis:
 - pela implementação do modelo na produção e
 - pela institucionalização do modelo, buscando-se que tornem-se eficientes. Nesse ponto o fluxo de controle retorna à etapa "planejar", onde podem ser estabelecidos novos objetivos de aperfeiçoamento para o artigo em questão. Caso esses novos objetivos não possam ser estabelecidos, a resultante do processo é uma incógnita, podendo ser entendida tanto como a estabilidade do artigo quanto como a sua decadência, relativamente à evolução das necessidades dos clientes

Segundo material publicado pelo HSBC (2002), os objetivos da implantação do PDCA em sua empresa foram: estabelecer uma sinergia entre todos os funcionários no diagnóstico e solução dos problemas; estabelecer procedimentos eficazes para alcançar as metas; propiciar mudanças positivas e soluções que se transformem em resultados alinhados com o objetivo do Grupo. Mais que uma metodologia, a empresa considera o PDCA como um novo instrumento de treinamento e motivação. O HSBC considera ainda que para alcançar essas metas seja necessário um método, um processo. PDCA significa: **Plan**, **Do**, **Check** e **Action**, ou seja, é combinação de ações consecutivas de planejar, realizar, verificar e tomar a ação corretiva.

O Ciclo PDCA recomenda ciclos sucessivos para o aperfeiçoamento (gerenciamento), onde a implantação de mudanças no processo é feita como abordagem permanente (monitoração contínua), recomeçando um novo ciclo a partir da etapa 4 desse método.

A necessidade de termos processos sincronizados e alinhados exige a aplicação do PDCA em cada um dos processos da organização, além da criação de mecanismos de realimentação, de maneira que influências mútuas garantam a qualidade do todo.

As organizações devem possuir sistemas flexíveis, solucionadores de problemas, capazes de perceber a realidade interna e externa, e de se alterarem sempre que necessário para se adaptarem às realidades percebidas.

As melhorias sugeridas durante o trabalho de Redesenho de Processos, mas não implementadas, deverão estar sempre na pauta.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se respaldou no paradigma fenomenológico qualitativo, pois houve interação entre o pesquisador com o que foi pesquisado. O uso de palavras qualitativas foi aceito e a amostra foi intencional. A pesquisa foi realizada em campo, com localização natural.

Este foi um estudo de caso descritivo traçando um panorama atual da prática das rotinas desenvolvidas pela profissional de informação da CGI na Exclam. Considera-se ainda este estudo de caso como experimental, já que foram examinadas questões relativas ao implemento de novos procedimentos e técnicas ainda não testadas neste contexto.

Abaixo listam-se as etapas metodológicas deste trabalho:

1. Realizaram-se pesquisas na literatura sobre os temas: inteligência competitiva, ambiente organizacional, processos de gerenciamento da informação e MA , qualidade em serviços de informação e metodologia de gestão por processos. Considerando-se a MGP, adotou-se uma metodologia de aplicação realizada pela UNICAMP;
2. Acessou-se o organograma da Exclam; apresentou-se o ramo de atuação da empresa, seus produtos e serviços, os clientes atendidos e seus respectivos nichos de atuação. Verificou-se também a missão e visão declarada no Planejamento Estratégico da Exclam;
3. Descreveu-se a atuação da profissional de Gestão de Informação na Exclam, mapearam-se os processos existentes e verificaram-se os produtos e serviços oferecidos pela CGI, demonstrando-os por meio um diagrama de bloco;
4. Com base na literatura identificada nos itens 1 e 2 acima, aprofundou-se a identificação e descrição das etapas, sendo definidas as ferramentas que auxiliam a MGP a serem utilizadas;
5. Com base no material explorado no item 2 acima, definiu-se o processo crítico que se configurou como sendo o de MA voltado para a elaboração do *Clipping* Virtual;
6. Elaborou-se, em formato de *Checklist*, um roteiro para identificação e busca das necessidades informacionais da Exclam, considerando sua clientela, seus nichos de atuação, as fontes de informação consultadas pela CGI;
7. Utilizou-se a ferramenta 5W2H, para analisar o atual processo de elaboração do *Clipping* Virtual;
8. A ferramenta “Diagrama de Causa e Efeito” foi utilizada para a identificação de possíveis causas, que pudessem interferir no processo;

9. A ferramenta *benchmarking* foi utilizada para o redesenho do processo de organização das informações do *Clipping* Virtual, o acesso foi realizado via rede (Internet);
10. Lançou-se mão da ferramenta de Diagrama de Blocos para formalizar as soluções propostas para o processo de MA, visando a elaboração do *Clipping* Virtual;
11. A ferramenta PDCA ofereceu apoio para o desenvolvimento de uma proposta de avaliação sistemática do processo de MA, visando seu acompanhamento e aperfeiçoamento contínuo;
12. Finalmente, com base nas etapas 2 a 11, analisou-se a aplicação da MGP na CGI, levantou-se a possibilidade de estender, futuramente, a aplicação desta metodologia aos outros processos da CGI e, possivelmente, à outros setores da Exclam;
13. Da mesma forma explorou-se a possibilidade de extrapolar a proposta desenvolvida na UNICAMP, passando, futuramente à uma proposta de implantação de uma sistema de Gestão da Qualidade na Exclam.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste momento, discutido os temas voltados ao gerenciamento da informação, à execução de um monitoramento ambiental que respeite critérios de qualidade, com vistas a alcançar a Inteligência Competitiva. Serão descritos e analisados os resultados obtidos, quando da aplicação da MGP voltado para elaboração do *Clipping* Virtual da Exclam.

As aplicações das ferramentas propostas nas etapas da MGP no processo eleito, por vezes trazem resultados coincidentes em suas análises. Entretanto sua aplicação também obtém enfoques distintos, o que assegura uma cobertura mais ampla e completa das necessidades de melhoria existentes no processo, justificando alguma redundância existente. Na seqüência demonstram-se como as oito etapas da MGP foram aplicadas.

(ETAPA 1-MGP) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando o escopo da Exclam em geral e da CGI em particular, pôde-se, com base na missão declarada pela Exclam em seu Planejamento Estratégico Global, avaliar os processos desenvolvidos na CGI quanto ao seu grau de benefício para com os clientes atendidos na agência. Uma vez que a Exclam tem como missão o compromisso com o cliente, considerando necessário conhecer profundamente o mercado em que este atua, a CGI se coaduna com esta missão explicitada pela Agência. Neste particular os clientes da CGI são indiretamente os clientes atendidos pela Exclam e diretamente os funcionários internos que compõem os setores de Atendimento de Conta, o Setor de Criação, o Setor de Planejamento e o Setor de Novos Negócios, mais diretamente, já que a CGI esta sublocada hierarquicamente a mesma.

(ETAPA 2 – MGP) ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO / AMBIENTE DE ESTUDO

O entendimento do negócio baseou-se no acesso a história da Exclam, ao entendimento de seu ramo de atuação, aos serviços e produtos fornecidos e aos clientes atendidos. As atividades envolvidas nos processos próprios da CGI também fazem parte do Negócio da Exclam.

Fundada em 1965, a Exclam Comunicação presta serviços de comunicação, nas áreas de publicidade, propaganda e ações promocionais, tendo como bases a cidade de Curitiba (matriz) e a cidade de Londrina (filial). Atualmente conta com 75 funcionários ao todo e tem como missão o compromisso com o cliente, considerando necessário conhecer profundamente o mercado em que o cliente atua.

Desde 1990 até hoje, a Exclam recebeu doze Prêmios de Marketing. Entre os clientes da Exclam Curitiba e Londrina, estão: Mercadorama, Volvo Caminhões, Drogamed, Barigüi Veículos, Plano de Saúde Nossa Saúde, Herbarium, Sercontel, Syngenta, Consórcio União e Colégio Maxi.

A Exclam consiste de três divisões internas principais:

Divisão de Negócios: reúne as áreas de atendimento e mídia.

Divisão de Criação: reunindo os criadores que têm a sua disposição softwares de ponta, anuários de criação nacional e internacional e revistas eletrônicas.

Divisão de Mercado: responsável pela obtenção das informações do mercado, tais como o potencial de consumo e estudos da concorrência. A divisão de Mercado tem como objetivo principal elaborar um plano estratégico de comunicação para seus clientes. Nessa divisão estão agrupados os setores de Planejamento e o Setor de Novos Negócios, que realizam a prospecção de novos clientes no Estado do Paraná, tanto para a matriz em Curitiba como para a filial de Londrina.

O Setor de Novos Negócios é formado por um diretor, com formação acadêmica publicitária e especialização em marketing, por uma administradora com especialização em marketing (responsável pela área de pesquisa) e pela Célula de Gestão de Informação (CGI) na qual a profissional de Gestão de Informação quartoanista do Curso de Gestão de Informação atua. O Setor de Novos Negócios formula apresentações para os *prospects*³, reunindo informações fornecidas por toda a agência tais como: sugestões de estratégias de marketing (realizadas pelo Setor de Planejamento), protótipos de campanhas (idealizadas pelo Setor de Criação), relatórios de planos de mídia (elaborados pelo Setor de Mídia), cases de eventos promocionais (realizados pela E-Promo⁴) e análises de mercado (elaborados na CGI). As análises de mercado são realizadas a partir da reunião de dados tais como: procedimentos normativos e legais, alterações políticas, histórico empresarial, ações promocionais realizadas pela concorrência, estatísticas sobre o mercado, tendências de consumo e comportamento, indicadores econômicos e sociais, índices de desenvolvimento, entre outras informações que retratem o atual cenário do objeto de pesquisa, além de possíveis tendências que possam afetar a atuação da Exclam e de seus clientes. Estes estudos são realizados via pesquisas em materiais impressos, como jornais, revistas, anuários, boletins e via Internet, quando são consultadas diversas fontes, tais como: Órgãos e Institutos Governamentais, sites especializados, sites de associações que representem o mercado em foco, artigos, teses, monografias, entre outros. A busca é realizada inicialmente através de sites de busca, como o Google e Alta

³ Termo adaptado da língua inglesa e utilizado pelo setor publicitário como um provável cliente a ser conquistado, conforme definição encontrada no Glossário de Termos Gerenciais Ganzelevitch.

⁴ A E-Promo é uma sub-empresa da Exclam, especializada em Marketing Promocional.

Vista, quando é levantada a terminologia utilizada no nicho em foco e as fontes relevantes para a pesquisa.

Os setores da Exclam acionam a CGI, preenchendo e enviando por e-mail um *briefing* elaborado pela profissional de Gestão de Informação para restringir e nortear a pesquisa. O *briefing* é o instrumento inicial para delimitar o tempo esperado para a entrega da pesquisa e a abrangência dos dados, quanto a restrições de localização, como dados municipais, estaduais ou nacionais; atualização dos dados, definindo se há interesse somente em dados recentes ou históricos; etc. Após o levantamento dos dados, são condensadas as informações mais relevantes reunindo-as em um documento eletrônico, preservando os dados relativos as fontes consultadas, autorias e data de elaboração. Estas análises de mercado orientam e fundamentam os planos de marketing elaborados pelo Diretor de Planejamento e pelo Diretor de Novos Negócios e apresentados aos clientes da agência e aos *prospects* trabalhados.

A CGI também elabora um *Clipping* Virtual que é enviado para todos os funcionários da matriz e da filial. Este produto é o resultado de um processo de Monitoração Ambiental (MA), que tem três focos principais: o primeiro, que verifica a concorrência enfrentada pelos clientes da Exclam, o segundo, voltado para as ações realizadas pelas agências de publicidade concorrentes da Exclam e a terceira, que monitora oportunidades de prospecção.

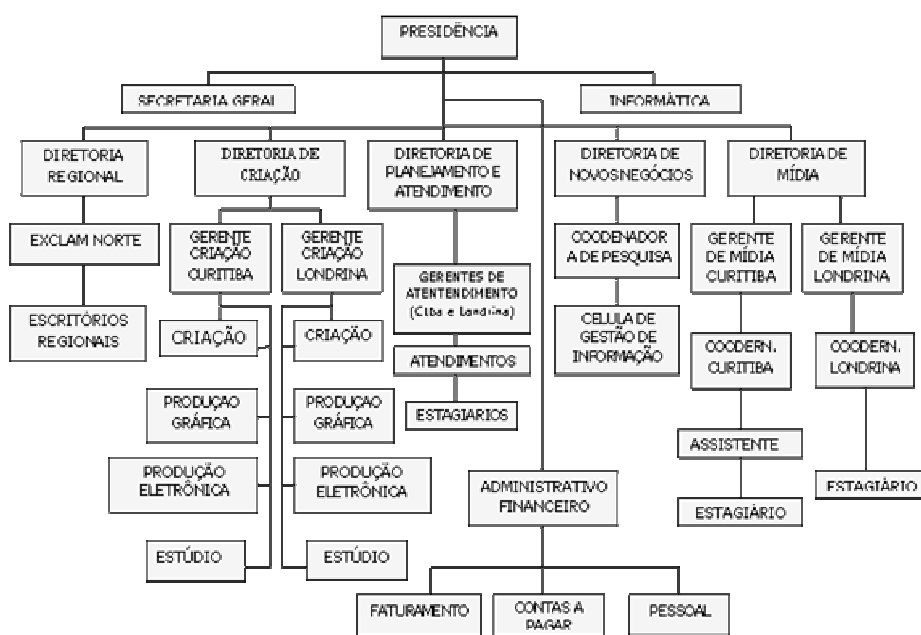
Nesse processo de MA analisam-se alterações ambientais que possam vir a afetar os clientes ou a própria Exclam, tais como: mudanças no perfil dos consumidores, inovações em mídia, tendências de marketing, propagandas e ações promocionais realizada pela concorrência, alterações na legislação sobre publicidade ou pertinentes ao nicho dos clientes, entre outras. Este processo de MA foi implementado na Exclam em outubro de 2003, quando da contratação da profissional de Gestão de Informação supracitada. Antes disso, eram feitos esforços isolados de coleta de informações por funcionários de outras áreas, que não a de Novos Negócios e Planejamento. As informações eram disseminadas via fotocópia e circulavam internamente de maneira não eficaz, pois não atingiam todos os setores, já que não havia um fluxo organizado para tal. Outros fatores negativos apresentados foram a necessidade de espaço para o armazenamento físico e a dificuldade na recuperação das mesmas, devido a uma organização baseada somente em datas de coleta. Esse processo ainda contava com a desvantagem de gerar custos desnecessários com fotocópias e papel, dificultado, ainda pelo fato das matérias serem coladas em papel sulfite. O *Clipping* passou a ser realizado virtualmente após sugestão da profissional de Gestão de Informação, mantendo-se ainda a versão impressa por três meses, a pedido de diretores que demonstraram resistência à mudança, quando então foi abolido. O novo formato possibilitou um repasse *just-in-time*

das informações para os clientes da Exclam, sendo reenviadas aos mesmos via *web* pelos gerentes de atendimento das contas, que filtram as informações do *Clipping Virtual*, consideradas adequadas para conhecimento de seus clientes. Esse procedimento faz parte da filosofia da empresa, na qual todo contato entre agência e cliente é feito através dos gerentes das contas e de seus assistentes, não havendo contatos entre os clientes e os outros setores da agência. Apesar da restrição do horário da profissional de Gestão de Informação, que permanece no período da tarde na empresa, os prazos de entrega são negociados e atendidos de maneira satisfatória, conforme depoimentos positivos declarados informalmente pelos funcionários e clientes.

Quanto aos processos de Monitoramento de Informações Internas, estes são conduzidos de maneira autônoma e independente por cada setor da empresa, sem interferência da CGI.

Utilizou-se o organograma da empresa para facilitar a compreensão dos relacionamentos verticais existentes. (Figura 10)

FIGURA 10 - Organograma da Exclam Comunicação



Fonte: EXCLAM COMUNICAÇÃO, (2005).

O atual organograma da Exclam alocou a CCI ao setor de Novos Negócios, que conta com uma Coordenadora de Pesquisa e um Diretor, que responde diretamente à Presidência. O esquema do organograma anterior trazia a interação real da Célula com os outros setores da Agência, como as Diretorias de Planejamento e de Novos Negócios, além do Setor de Atendimento de contas. Existe um plano em fase de adaptação, que

unirá a responsabilidade do Planejamento e dos Novos Negócios, sob a atual diretoria de Novos Negócios, o que facilitará a organização dos trabalhos realizados na CGI, que hoje recebe pedidos concomitantes de trabalho de diferentes setores, com os mesmos prazos para entrega.

(ETAPA 3 - MGP) IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

A etapa de identificação dos processos críticos, conforme orientação da MGP, deve basear-se nos objetivos estratégicos mais importantes da organização, declarados em seu Planejamento Estratégico. A Exclam tem como foco principal o seu compromisso com o cliente, considerando necessário conhecer profundamente o mercado em que o cliente atua. Portanto elegeu-se como processo crítico a Monitoramento Ambiental para elaboração do *Clipping* Virtual, pois o mesmo visa orientar, ainda que indiretamente, o cliente em suas ações estratégicas.

(ETAPA 4 - MGP) REQUISITOS DOS CLIENTES DO PROCESSO

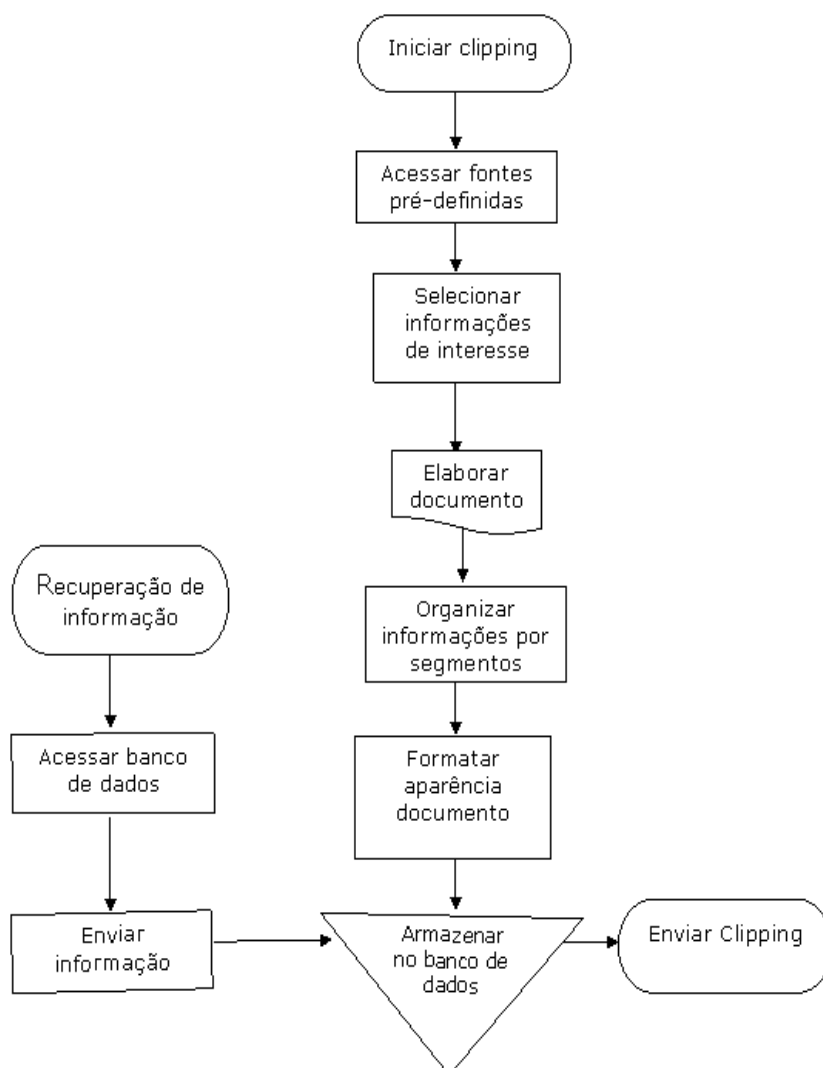
Nessa etapa são levantados: os requisitos dos clientes com relação aos produtos / serviços oferecidos pelo processo; as necessidades do processo com relação aos clientes e fornecedores, de forma que o trabalho possa ser realizado produzindo as saídas necessárias e dentro dos padrões exigidos.

O levantamento das necessidades de informação que atendem os interesses dos setores que apóiam diretamente os clientes da agência, foi realizado com base em visitas aos sites das próprias empresas. Assim como de seus concorrentes diretos e indiretos, para alcançar o entendimento do negócio dos clientes. Aliado a isso, empregou-se a técnica de *Brainstorm*, realizada com os responsáveis pelo atendimento de cada conta, para coleta de temas e fontes de informação a serem monitoradas.

(ETAPA 5 – MGP) ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

Nesta etapa, o processo de MA para a elaboração do *Clipping* Virtual eleito na Etapa 3, é analisado passo a passo, identificando-se os pontos de impacto negativo sobre ele e as oportunidades de melhoria. Para tal, construiu-se um fluxograma para mapear o processo possibilitando a visão de cada etapa existente e seu estudo pormenorizado. (Figura 11)

FIGURA 11 – Fluxograma do processo de elaboração e gerenciamento do *Clipping* Virtual



Fonte: o autor

A construção do fluxograma proporcionou a visualização das seguintes necessidades de melhoria:

- a realização da seleção e coleta será formalizada, assegurando uma busca eficaz, que cubra todas as necessidades existentes;
- a organização do documento é deficiente quanto à sua diagramação, já que o usuário precisa percorrer todo o documento para visualizar os conteúdos, além de não poder ir diretamente ao assunto de seu interesse;
- o armazenamento no banco de dados carece de um sistema de automatização para facilitar a recuperação das informações;

- existe a necessidade da criação de um mecanismo de realimentação junto aos usuários do *Clipping Virtual*;
- levantou-se a necessidade de um sistema de avaliação periódica do processo de MA para a elaboração e gerenciamento do *Clipping Virtual*.

Analizou-se também o atual processo de MA para elaboração do *Clipping Virtual*, com base na ferramenta 5W2H. A seguir, exemplifica-se como as sete perguntas da ferramenta 5W2H podem ser utilizadas. (Quadro 2)

QUADRO 2 – Questionamentos levantados pela ferramenta 5w2h

5W2H	QUESTIONAMENTOS REALIZADOS JUNTO AO PROCESSO
WHAT?	O que é produzido no processo? Quais são os insumos do processo? Quais são os indicadores de qualidade do processo?
WHERE?	Onde o processo é desenvolvido?
WHO?	Quem é responsável pelo processo? Quem é atingido pelo processo?
WHEN?	Quando o processo é executado?(periodicidade e hora) Quando o processo é avaliado?
WHY?	Porque esse processo existe? Porque é necessário?
HOW?	Como o processo é realizado? (fluxograma)
HOW MUCH?	Quanto custa a realização do processo?

Fonte: Adaptado de CAMPOS, 2003.

O quadro 3 relaciona os questionamentos e as respostas obtidas quando da aplicação da ferramenta 5W2H ao processo de MA voltado para a elaboração e gerenciamento do *Clipping Virtual*.

QUADRO 3 - Aplicação do 5W2H no *Clipping* Virtual da Exclam

5W2H	QUESTIONAMENTOS REALIZADOS	RESPOSTAS AOS QUESTIONAMENTOS PROPOSTOS PELA FERRAMENTA 5W2H
WHAT?	O que é produzido no processo?	Um documento eletrônico reunindo informações em formato de <i>Clipping</i> Virtual
	Quais são os insumos do processo?	Computador, acesso a Internet banda larga, fontes de informação, servidor para viabilizar envio
	Quais são os indicadores de qualidade?	Não existem indicadores de qualidade para os produtos e serviços desenvolvidos na CGI
WHERE?	Onde o processo é desenvolvido?	Na CGI, da Exclam Comunicação
WHO?	Quem é responsável pelo processo?	A Profissional de Gestão de Informação
	Quem é atingido pelo processo?	Todos os funcionários da Exclam Curitiba e Londrina e os clientes da Exclam
WHEN?	Quando o processo é executado?	Diariamente, de segunda a sexta-feira, das 14:00 às 16:00
	Quando o processo é avaliado?	Não existe uma avaliação periódica
WHY?	Porque esse processo existe?	Para manter um fluxo contínuo de coleta e disseminação de informações oriundas do ambiente externo
	Por quê é necessário?	A Exclam e seus clientes necessitam de informações do ambiente que possam afetar positivamente ou negativamente sua atuação
HOW?	Como o processo é realizado?	Ver fluxograma relativo a elaboração do <i>Clipping</i> Virtual (Resultados Finais, Pág. 45)
HOW MUCH?	Quanto custa a realização do processo de elaboração do <i>Clipping</i> Virtual?	R\$10,00/Hr homem / ou R\$ 400,00/mês Fórmula utilizada: Hr/estagiaria x (2h dia x 5 dias semana x 4 semanas mês) $R\$ 10.00 \times (2 \times 5 \times 4) = R\$ 400.00 + (\text{custos indiretos})$

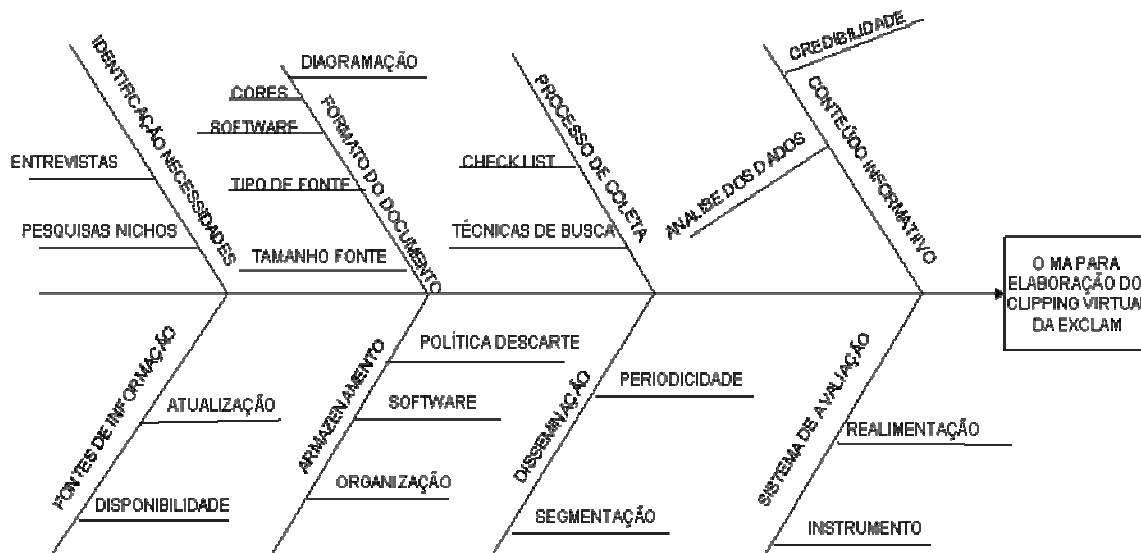
Fonte: o autor

Ao se analisarem os dados levantados através da ferramenta 5W2H, constatou-se que a maioria das questões relativas ao processo podem ser respondidas integralmente, como demonstrado no quadro 3. Entretanto, detectaram-se pontos carentes de atenção:

- inexistência de uma avaliação periódica;
- indefinição de indicadores de qualidade estabelecidos para a avaliação dos produtos e serviços elaborados pela CGI;
- indisponibilidade de dados para o cálculo do custo total Hr/Homem/ Profissional de Gestão de Informação despendido para a elaboração do *Clipping* Virtual, tais como: custo dos equipamentos utilizados, da luz e conexão Internet de banda larga, a princípio subsidiados pela Exclam.

Levantaram-se, ainda, as causas que poderiam interferir no processo de elaboração do *Clipping* Virtual. Neste particular, utilizou-se a ferramenta de Diagrama de Causa e Efeito, o que possibilitou uma reflexão detalhada das causas existentes que poderiam afetar os resultados do processo. (Figura 12)

FIGURA 12 - Diagrama de Causa e Efeito aplicada no MA para elaboração do *Clipping* Virtual



Fonte: o autor.

O Diagrama reuniu as causas que poderiam estar afetando negativamente o processo. Quando da análise destas variáveis, pode-se dizer que:

- a análise da atividade de Identificação das Necessidades, levantou a não existência de um procedimento padrão de identificação das informações de interesse dos funcionários da Exclam;
- o processo de coleta, como ocorreu na utilização da ferramenta de fluxograma, demonstra novamente a inexistência de um procedimento que assegure a cobertura de todas as necessidades e fontes de informação existentes na Exclam;
- a atualização das técnicas para a realização de pesquisas em *sites* de busca na rede (Internet) não é feita de forma periódica;
- a organização do documento, como foi identificado anteriormente pelo fluxograma, carece de estudo de tipo, tamanho e cores das fontes utilizadas, assim como da diagramação do documento como um todo;
- para possibilitar o acesso direto as matérias no *Clipping* Virtual, faz-se necessário a inserção de *hiperlinks*;
- a análise mais aprofundada das informações monitoradas pela CGI e a elaboração de sugestões é realizada de maneira esporádica;
- questiona-se se os filtros de qualidade para a seleção de fontes de informação são completos e adequados;
- as fontes de informação carecem de atualização constante e periódica;
- existe informalidade no envio de sugestões de fontes de informação a serem monitoradas, dos funcionários da Exclam para a CGI;
- as fontes de informação utilizadas na CGI são na maioria recebidas em regime de cortesia ou são de acesso livre na rede (Internet) o que acarreta problemas de abrangência das fontes;
- o armazenamento das informações não obedece nenhuma política de descarte, o que é realizado informalmente, baseando-se na atualização dos dados e pela dificuldade em obtenção de dados mais atualizados;
- quanto a organização dos dados no banco de dados, ainda que durante o Estágio Supervisionado, tenham ocorrido melhorias; como já identificado pelo fluxograma realizado, não há um software que garanta, a longo prazo, uma recuperação eficaz dos dados.
- quanto ao horário do envio do *Clipping* Virtual, questiona-se se é o melhor, ainda que seja o único possível dada a carga horária e o período de trabalho da profissional de Gestão de Informação.
- a disseminação não é segmentada, pois o mesmo conteúdo é enviado para todos os setores da Exclam Curitiba e Londrina;

- o *Clipping Virtual*, como já constatado pelo uso das ferramentas 5W2H e pelo fluxograma, não recebe qualquer tipo de avaliação formal, baseada em instrumentos de aferição da satisfação junto aos funcionários, resumindo-se a depoimentos isolados e informais, normalmente positivos e estimuladores.

Além do fluxograma, da 5W2H e do Diagrama de Causa e Efeito, a técnica de *benchmarking* também foi utilizada nesta etapa do redesenho, para solucionar o problema de organização e diagramação do *Clipping Virtual*, detectado pelas ferramentas Fluxograma e Diagrama de Causa de Efeito.

Sob a perspectiva do *benchmarking*, realizaram-se pesquisas para localizar outros *Clippings* Virtuais que pudessem servir como modelo. Foram selecionados dois exemplos: o primeiro coletado de uma agência de publicidade e segundo de uma empresa do setor farmacêutico. Tal como identificado anteriormente nas ferramentas de Fluxograma, Diagrama de Causa e Efeito, o *benchmarking* levantou as seguintes fragilidades no *Clipping Virtual* feito pela CGI: a diagramação do documento carece de uma estrutura de facilite o conhecimento prévio do conteúdo disponibilizado. Também foi detectada a falta *hiperlinks* que permitam o acesso direto a matéria de interesse. Fatores relativos a cor, tipo e tamanho das fontes, não foram vistos como problema mediante a comparação e avaliação realizada frente aos modelos selecionados.

(ETAPA 6 – MGP) REDESENHO DO PROCESSO

Esta etapa objetivou criar e mapear um novo processo, definindo uma forma aperfeiçoada de executar as atividades, além de analisar a demanda e recursos existentes. O Novo Processo será redesenhado com base no mapeamento e análise do processo, para identificação das atividades que requerem melhorias. (Quadro 4)

QUADRO 4 - Problemas detectados pelas ferramentas e as soluções propostas

<p>1) IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES (Inexistência de entrevistas periódicas com funcionários)</p> <p>Solução: Implementação de uma rotina de entrevistas periódicas realizadas junto aos Gerentes de Atendimento das contas e seus assistentes. Problema detectado pela ferramenta: Diagrama de Causa de Efeito</p>
<p>2) COLETA DE INFORMAÇÕES (Inexistência de padrão para coleta)</p> <p>Solução: <i>Checklist</i> para orientar quais informações serão monitoradas e quais fontes de informação devem ser acessadas. Problema detectado pelas ferramentas: Fluxograma e Diagrama de Causa de Efeito</p>
<p>3) TÉCNICAS PARA REALIZAR ESTRATÉGIAS DE BUSCA (Inexistência de atualizações periódicas)</p> <p>Solução: Realização de treinamentos periódicos para assimilação de novas habilidades. Problema detectado pela ferramenta: Diagrama de Causa de Efeito</p>
<p>4) FONTES DE INFORMAÇÃO (Inexistência de canal de sugestões e autonomia para assinaturas)</p> <p>Soluções: Estimular sugestões de fontes de informação; Viabilizar verbas para Assinatura de fontes informação consideradas importantes pela CGI. Problema detectado pela ferramenta: Diagrama de Causa de Efeito</p>
<p>5) ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO (Não segmentado, sem cabeçalho de chamadas das matérias e <i>hiperlinks</i>)</p> <p>Soluções: A partir dos modelos encontrados pela aplicação da ferramenta de <i>Benchmarking</i>, organizar informações por segmentos, tais como: como Publicidade, Varejo, Telefonia, Indústria Automobilística, Setor Farmacêutico, etc; Alterar diagramação, criando uma lista de manchetes na parte superior do documento, para que o usuário tenha conhecimento das matérias existentes no <i>Clipping Virtual</i>; Viabilizar <i>Software</i> para criação de <i>hiperlinks</i> no documento para acesso às matérias. Problema detectado pelas ferramentas: Fluxograma e Diagrama de Causa de Efeito</p>
<p>6) CONTEÚDO INFORMATIVO (Insuficiência de agregação de análises e sugestões)</p> <p>Solução: Aumentar o período de trabalho da profissional de Gestão de Informação propiciando tempo para a elaboração de análises e sugestões</p> <p>Problema detectado pela ferramenta: Diagrama de Causa de Efeito</p>
<p>7) ARMAZENAMENTO DE DADOS (Não automatizado e sem política de descarte)</p> <p>Soluções: Automatização através da aquisição de <i>software</i> ; Criação de Política de descarte</p> <p>Solução temporária: Utilizar programa Google Research de <i>download</i> gratuito para facilitar a recuperação dos dados nas pastas e também em <i>e-mails</i> no computador</p> <p>Problema detectado pelas Ferramentas: Diagrama de Causa e Efeito e Fluxograma</p>
<p>8) DISSEMINAÇÃO DO CLIPPING VIRTUAL (Não é segmentado)</p> <p>Solução: Segmentar o envio do produto, segundo o interesse de cada setor e filial da Exclam</p> <p>Problema detectado pela Ferramenta: Diagrama de Causa e Efeito</p>
<p>9) INDICADORES DE QUALIDADE (Inexistentes)</p> <p>Solução: Aplicar indicadores de qualidade do SERVQUAL. Problema detectado pela Ferramenta: 5W2H (Solução embutida na etapa 8, relativa ao Gerenciamento do Processo com aplicação de PDCA)</p>
<p>10) AVALIAÇÃO PERIÓDICA DOS PROCESSOS DA CGI (Inexistente)</p> <p>Solução: Aplicar Ciclo PDCA periodicamente. Problema detectado pelas ferramentas: Fluxograma, 5W2H e Diagrama de Causa e Efeito (Solução embutida na etapa 8, relativa ao Gerenciamento do Processo com aplicação de PDCA).</p>
<p>11) AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS E PRODUTOS PELOS FUNCIONÁRIOS (Não formalizado)</p> <p>Soluções: Instalar sistema de realimentação quanto ao produto e serviço; Aplicar Questionários periodicamente; Criação de um Blog na Intranet, como canal de comunicação. Problema detectado pela Ferramenta: Fluxograma (Solução embutida na etapa 8, relativa ao Gerenciamento do Processo com aplicação de PDCA)</p>

Fonte: O autor.

O quadro 5 abaixo, lista os problemas detectados, ordenados com base na incidência levantada durante a aplicação das ferramentas. (Quadro 5)

QUADRO 5 – Relação de incidência dos problemas identificados

PROBLEMAS DETECTADOS POR ORDEM DE INCIDÊNCIA	FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA A IDENTIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DETECTADOS			
	FLUXOGRAMA	5W2H	DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO	BENCHMARKING
1) ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO (Item 5, referente ao Quadro 4)	X		X	X
2) ARMAZENAMENTO DE DADOS (Item 7, referente ao Quadro 4)	X		X	
3) COLETA DE INFORMAÇÕES (Item 2, referente ao Quadro 4)	X		X	
4) AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS E PRODUTOS PELOS FUNCIONÁRIOS (Item 11, referente ao Quadro 4)	X		X	
5) AVALIAÇÃO PERIÓDICA DOS PROCESSOS DA CGI (Item 10, referente ao Quadro 4)		X	X	
6) TÉCNICAS PARA REALIZAR ESTRATÉGIAS DE BUSCA (Item 3, referente ao Quadro 4)			X	
7) FONTES DE INFORMAÇÃO (Item 4, referente ao Quadro 4)			X	
8) IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES (Item 1, referente ao Quadro 4)			X	
9) CONTEÚDO INFORMATIVO (Item 6, referente ao Quadro 4)			X	
10) INDICADORES DE QUALIDADE (Item 9, referente ao Quadro 4)		X		
11) DISSEMINAÇÃO DO CLIPPING VIRTUAL (Item 8, referente ao Quadro 4)			X	

Fonte: o autor.

Ao analisar o quadro 5, percebe-se uma maior incidência de alguns problemas detectados pelo uso das ferramentas propostas pela MGP. Considerando-se as soluções

propostas para os problemas detectados, apresentadas no Quadro 4, redesenhou-se o novo processo de MA para a elaboração do *Clipping* Virtual.

As soluções propostas para o aperfeiçoamento do processo seguem a seguinte ordem de prioridade, com base na análise do Quadro 5, relativo a incidência dos problemas detectados:

1. Organizar o documento por segmentos; criar um cabeçalho de chamadas das matérias e criar *hiperlinks* das chamadas para acesso direto aos conteúdos na íntegra;
2. Automatizar o armazenamento de dados para facilitar a organização e a recuperação de informações no banco de dados;
3. Coletar informações com apoio de um *Checklist* específico para cada segmento referente a clientela atendida pela Exclam;
4. Estudar o grau de satisfação dos funcionários quanto a sua satisfação, utilizando-se questionários, além do planejamento da construção de um Blog-Corporativo na Intranet da Exclam para ser utilizado como canal de comunicação com os funcionários;
5. Estabelecer um sistema de avaliação periódica dos processos da CGI, utilizando o Ciclo PDCA como ferramenta para o gerenciamento;
6. Aperfeiçoar as técnicas de estratégia de busca realizando cursos periódicos;
7. Estimular sugestões por parte dos funcionários, em relação a fontes de informação específicas da área de publicidade, além de estabelecer uma atualização periódica das fontes utilizadas na CGI;
8. Identificar as necessidades de informação com apoio de entrevistas periódicas;
9. Enviar conteúdo informativo agregado de análises e sugestões;
10. Empregar indicadores de qualidade baseados nos critérios do SERVQUAL;
11. Realizar a disseminação do *Clipping* Virtual segmentando-o de forma a atender cada segmento e filial de maneira a respeitar suas especificidades.

O processo de coleta de informação passará a ser formalizado com o apoio de um *Checklist* elaborado com vistas a monitorar cada segmento relativo aos clientes atendidos pela Exclam. Abaixo apresenta-se o exemplo do *Checklist* elaborado para auxiliar o MA do Cliente X. (Quadro 6)

QUADRO 6 - Exemplo do *Checklist* para coleta de dados

CLIENTE: Empresa XXXX /CAMINHÕES PESADOS E SEMI-PESADOS
FOCO CENTRAL: Informações do Setor Automobilístico, Transporte pesado e semi-pesado, Caminhões.
DADOS A SEREM MONITORADOS: <ul style="list-style-type: none"> - Perfil de consumo e de estilo de vida do público alvo (caminhoneiros e frotistas) - Inovações tecnológicas do setor afim - Informações de cunho político que afetem o setor - Economia - Legislação - Meio ambiente - Exportações - Tendências do setor e do mercado - Participações e crescimento de mercado da empresa X e seus concorrentes - Lançamentos da concorrência - Estratégias de marketing utilizadas pela concorrência - Participações em feiras - Matérias sobre a empresa xxxxx e concorrentes - Propagandas e ações promocionais veiculadas nas mídias
FONTES A SEREM CONSULTADAS:
Boletins: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANAVEA)
Jornais Impressos: Gazeta do Povo, Jornal do Estado, Folha de Londrina, Jornal de Londrina, Valor Econômico, Gazeta Mercantil, Folha de São Paulo.
Sites: Agência Estado, Último Segundo, Invertia, JB Online (Jornal do Brasil),
Revistas: Veja, Istoé Dinheiro, Istoé, Distribuição, Quatro Rodas, Frota&Cia, Revista Caminhoneiro.
Sites especializados em publicidade, marketing e mídia: Vox News, Meio e Mensagem, Blu Bus, Advertinsing, Clube de Criação do Paraná, Click Market,
Sites Governamentais: www.transportes.gov.br

Fonte: o autor.

A diagramação do documento passará a ser organizada por assuntos, além da criação de um cabeçalho de chamadas das matérias, conforme exemplo abaixo.

EXEMPLO RESUMIDO DA NOVA DA DIAGRAMAÇÃO DO *CLIPPING* VIRTUAL

MANCHETES CLIPPING DIA XX/XX/XXXX

PUBLICIDADE

Fiat no XIII Crystal Fashion

COMPORTAMENTO

Idoso curte internet e sonha ganhar na loteria

MATÉRIAS NA ÍNTEGRA ABAIXO:

Fiat no XIII Crystal Fashion

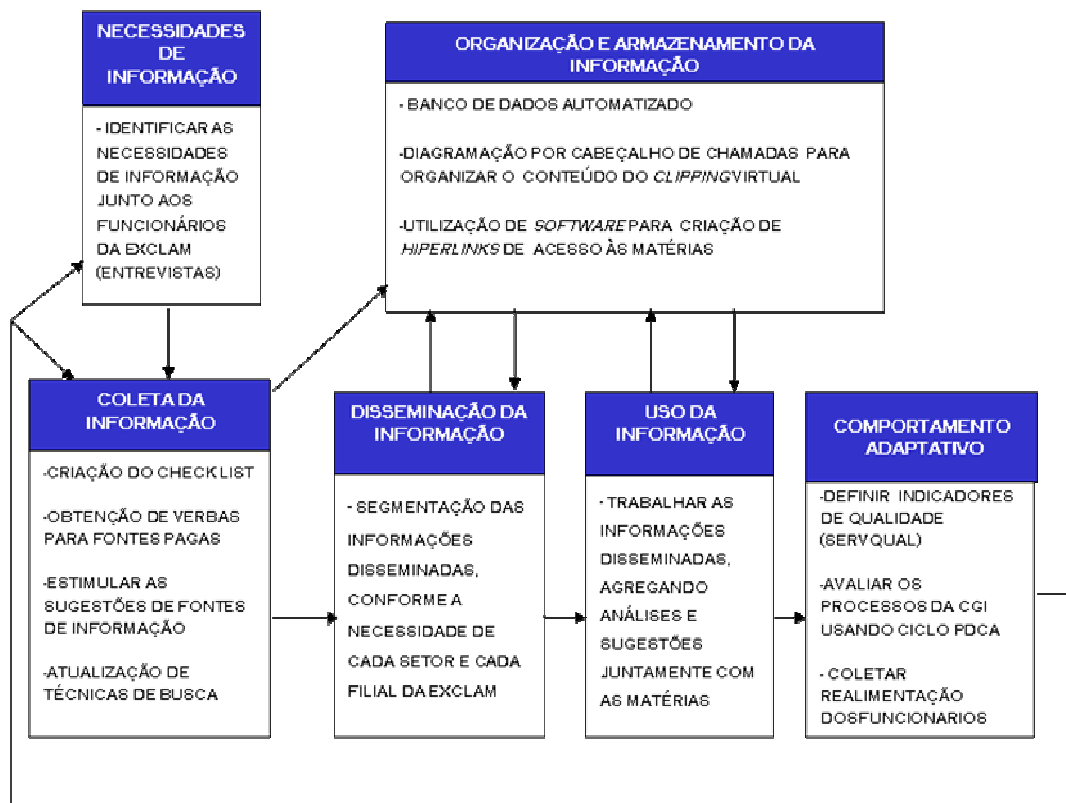
Mais uma vez, a Fiat Automóveis participa do Crystal Fashion – tradicional evento de moda de Curitiba. Nesta edição, que começou ontem no Shopping Crystal Plaza, a montadora apresenta, em primeira mão, a grife de roupas e acessórios do Idea, último lançamento da Fiat. São vários itens com a temática do novo carro que estão expostos no estande que fica na entrada do evento. Um grafiteiro estará personalizando camisetas para alguns convidados, que serão fotografados no "Studio Fiat Idea!".
Fonte: Click Market

Idoso curte internet e sonha ganhar na loteria

Eles têm bom potencial de consumo - renda pessoal média de R\$ 943 e familiar de R\$ 1,3 mil por mês - são otimistas em relação ao próprio futuro e querem estar por dentro das novidades. Apesar do quadro, são ignorados pela indústria e pela comunicação. O contingente de pessoas na chamada terceira idade - ou com mais de 60 anos, na ultrapassada definição antropológica - já representa 8,7% da população brasileira. E esse número deve crescer nas próximas décadas, junto com o aumento da expectativa de vida - hoje em 68,6 anos, dois anos e meio a mais que na década de 90. Fonte: Gazeta do Povo

No propósito de visualizar estas alterações dentro do processo de Gerenciamento de Informações da CGI, construiu-se um diagrama de bloco adaptado do Modelo Processual de Administração da Informação de CHOO (2003). (Figura 13)

FIGURA 13 – Diagrama de bloco com soluções propostas ao processo de MA para realização do *Clipping Virtual*



Fonte: o autor, com base em CHOO (2003).

(ETAPA 7 – MGP) IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO

A implementação do novo processo será desenvolvida durante a própria execução das rotinas da CGI, quando serão aplicadas as ferramentas de apoio desenvolvidas na Etapa 6, relativa ao redesenho do processo.

Após serem realizadas as ações de avaliação no novo processo e da correção de falhas existentes, será realizada a padronização, visando garantir a rotina estabelecida. Para tal será elaborado um manual de norma e rotinas, conforme sugestão da MGP, que servirá como documento de referência para operar o processo, bem como para o treinamento de futuros funcionários da CGI.

(ETAPA 8 – MGP) GERENCIAMENTO DO PROCESSO

A última etapa da MGP corresponde ao acompanhamento, controle e aperfeiçoamento contínuo do novo processo e, portanto, uma etapa permanente. É durante esse gerenciamento que novas oportunidades de melhoria do processo são identificadas iniciando-se um novo ciclo de melhoria.

Desenvolveu-se uma proposta de gerenciamento do processo, utilizando a ferramenta PDCA, definida pelo GEPRO, como a implantação da filosofia de acompanhamento permanente do processo, uma monitoração contínua do processo como um todo.

O problemas relativos a avaliação periódica dos processos da CGI e a obtenção de realimentação pelos funcionários para avaliar a satisfação para com os serviços e produtos fornecidos pela CGI, identificados como problemas nº. 10 e 11 no quadro 4 coincidem com propostas desenvolvidas nesta etapa 8 relativa ao gerenciamento do processo.

O gerenciamento do processo inclui a avaliação periódica dos processos. O Ciclo PDCA recomenda ciclos sucessivos para o aperfeiçoamento do processo (gerenciamento), onde a implantação de mudanças no processo é feita como abordagem permanente (monitoração contínua), recomeçando um novo ciclo a partir da etapa 4 desse método. (Figura 14)

FIGURA 14 – PDCA HSBC: Buscando a melhoria contínua



Fonte: HSBC, 2002

O Ciclo PDCA utilizado no HSBC (2002) foi adaptado ao processo de gerenciamento elaborado para a CGI da Exclam:

CICLO PDCA APLICADO A CGI DA EXCLAM

Caracterização do problema

- Melhoria do gerenciamento do processo de MA realizado na CGI;

Observação

- Formar uma visão inicial das possíveis causas do problema, através de *Brainstorm* e Diagrama de Causa e Efeito;
- Fazer um fluxograma do processo problema, para ajudar a conhecer melhor o problema e auxiliar na elaboração do plano de coleta de dados;
- Definir quais informações coletar e investigar o problema através de coleta de dados.

Análise

- Com base nos resultados coletados no processo 2 acima, priorizar os processos críticos a serem melhorados;
- Questionar se há dados suficientes para traçar o plano de ação para a melhoria do processo, se não houver retornar ao processo 2 acima para nova observação.

Plano de Ação

- Desdobrar cada ação escolhida em atividades executadas no processo, para cada ação e suas atividades.;
- Elaborar estratégia de ação para bloquear as causas;
- Identificar atividades que necessitam de um plano de treinamento;
- Elaborar material sobre o plano de ação.

Ação

- Bloquear as causas;
- Aplicar treinamento se necessário;
- Implementar mudanças na rotina dos processos da CGI;
- Divulgar os planos de ação, caso hajam outros funcionários na Célula.

Verificação

- Verificar a efetividade das ações para o bloqueio das causas detectadas, relacionando todos os efeitos secundários que ocorreram, tanto ruins como bons;
- Questionar se o bloqueio foi efetivo;
- Comparar os resultados verificados com as metas e decidir se são satisfatórios, se a solução foi falha, retornar ao processo 2, de Observação.

Padronização

- Elaborar ou alterar o padrão existente;
- Estabelecer o novo procedimento operacional ou rever o antigo através do 5W2H;
- Acompanhar a utilização do padrão;

Conclusão

- Programar avaliações periódicas dos processos existentes na rotina da CGI;
- Implementar coletas periódicas de dados sobre a satisfação dos funcionários quanto aos serviços e produtos, para obter realimentação, aplicando instrumento de coleta de dados;
- Verificar quais objetivos foram alcançados ou não, pela aplicação do PDCA;
- Relacionar problemas remanescentes que não foram atingidos, para recomençar o ciclo PDCA.

Quanto a avaliação dos serviços e produtos pelos funcionários (problema 11 do Quadro 4) elaborar-se-á um instrumento de coleta de dados, com base nos indicadores definidos no SERVQUAL, (descritos na pág. 24).

Este instrumento poderá ser construído e aplicado a partir da contratação da profissional de Gestão de Informação, prevista para 2006, já que o período de trabalho atual da mesma não é considerado como ideal para avaliar o seu desempenho e a satisfação junto aos funcionários quanto aos produtos e serviços elaborados na CGI. Acredita-se que esta aplicação periódica do instrumento contribuirá para uma contínua adaptação da CGI, baseada nas críticas e sugestões dos funcionários quanto ao desempenho dos serviços e produtos desenvolvidos na CGI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa baseou-se nos conceitos levantados na literatura pertinente aos seguintes temas: Inteligência Competitiva, Monitoramento Ambiental, Ambiente Organizacional, Qualidade em serviços de informação, Processos de Gerenciamento de Informações e Metodologia de Gestão por Processos. Este levantamento possibilitou um entendimento mais amplo sobre os requisitos necessários para a realização de um serviço de MA eficaz.

Entende-se que o processo de MA pode apoiar a Inteligência Competitiva quando o gerenciamento das informações ambientais é eficaz o suficiente para subsidiar as tomadas de decisões estratégicas das organizações. Para tal, acredita-se ser necessário a realização de cada atividade do processo de MA com uma ótica de gestão da informação, baseada em planejamento e na aplicação de métodos e ferramentas que viabilizem a melhoria contínua dos serviços e produtos informacionais fornecidos.

A proposta central desta pesquisa baseada na aplicação da MGP proporcionou a adoção de uma visão processual em relação ao MA para elaboração do *Clipping* Virtual realizado na CGI da Exclam. A aplicação desta metodologia possibilitou tanto mapear e analisar cada etapa do processo, quanto percebê-los como parte integrante dos processos mais amplos da organização, a partir de uma visão sistêmica. A formalização e o aperfeiçoamento do processo em si, e sua melhoria sob a ótica das necessidades de informação dos usuários do serviço, são objetivos da aplicação total da MGP. Da mesma forma, indiretamente, a pesquisa auxilia na preservação do processo, pois a formalização e estruturação das rotinas relativas ao processo poderá facilitar o treinamento de novos funcionários da CGI. Neste sentido, a formalização dos processos não representa um engessamento dos mesmos, mas sim uma orientação para que a CGI e outros profissionais que venham a compor a Célula, não dispendam tempo e esforços desnecessários com um novo aprendizado informal baseado em tentativa e erro.

O uso da MGP no contexto da CGI/Exclam permitiu a visualização das possíveis causas e soluções dos problemas existentes no processo de MA. Realizou-se o mapeamento e a análise das atividades do processo de MA para elaboração do *Clipping* Virtual, empregando-se ferramentas propostas na Etapa 5 da MGP (Análise do Processo Atual), a saber: Fluxograma, Diagrama de Bloco, Diagrama de Causa e Efeito, 5W2H e Ciclo PDCA. Tais ferramentas igualmente auxiliarão na formalização de uma proposta que avalie continuamente os serviços e produtos sob a ótica dos usuários.

Resgatando-se brevemente os resultados obtidos, a MGP detectou alguns problemas (organização do documento, armazenamento de dados, coleta de informações,

entre outros*), e auxiliou na construção de propostas de soluções (diagramação do documento por chamadas e *links* de acesso, automatização do banco de dados, elaboração de *Checklist* para coleta de dados, entre outras**). Desta forma, pretende-se implementar melhorias na CGI, na ordem proposta no quadro 5 (p. 53). Entretanto, algumas soluções dependem de liberação de verbas para obtenção de recursos, tais como: compra de *softwares* e realização de cursos. Outro fator que viabilizará a realização das melhorias é a contratação da profissional de Gestão de Informação como funcionária efetiva, já que a mesma passará a trabalhar mais horas/dia, permitindo o desenvolvimento pleno de sua função. A partir desta contratação acredita-se que será mais oportuno empregar ferramentas para obtenção de realimentação junto aos funcionários, sobre os serviços e produtos da CGI.

Considerando o respaldo teórico construído para a pesquisa, conclui-se que existe uma quantidade significativa de artigos abordando os temas trabalhados nesta pesquisa, tais como: a Inteligência Competitiva, o Monitoramento Ambiental e a qualidade em serviços de informação, propostos às organizações no sentido de tornarem-se competitivas frente ao mercado. Autores da área de Biblioteconomia tais como REBELLO (2004) e SANTOS (2003), produziram artigos relativos ao aprimoramento de serviços de informação. Entretanto, considera-se que poucas são as abordagens que trazem soluções respaldadas em metodologias e ferramentas que efetivamente viabilizem o alcance das condições consideradas como ideais para o aperfeiçoamento dos serviços e produtos de informação.

Analisando a definição de COELHO et al (2002), acerca da Inteligência Competitiva, entende-se que o autor a conceituou de maneira clara como sendo um processo sistemático de coleta, gestão, análise e disseminação da informação sobre o ambiente competitivo, concorrencial e organizacional, visando subsidiar o processo decisório e atingir as metas estratégicas da organização. Para alcançar esta almejada Inteligência Competitiva, considera-se necessário implementar um sistema eficaz de gerenciamento do processo de Monitoramento Ambiental.

Os resultados do MA, segundo ALCANTARA, MORESI e PRADO (2004), alcançam um entendimento das mudanças correntes e potenciais no ambiente, além de servir como um sistema de indicação antecipada sobre as forças ambientais que podem impactar os produtos e mercados da organização. Autores como MORESI (2001) consideram que para atingir boas práticas em monitoração, este deve ser visto como um sistema formal, planejado, contínuo e coordenado.

* Ver quadro 4, (pág. 51)

** Ver Quadro 4,(pág. 51)

O estudo mais aprofundado dos processos de Gerenciamento de Informação, Monitoramento Ambiental e qualidade em serviços, viabilizado pela consulta de autores como CHOO (2003), MORESI (2001) e DAVENPORT (2004), entre outros, possibilitou uma visão mais ampla e aprofundada do serviço realizado na CGI.

Ao se constatar a importância na obtenção de informações estratégicas para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, considera-se necessário estabelecer uma busca contínua da melhoria da qualidade do processo de Monitoramento Ambiental. Esta busca visa atender satisfatoriamente a demanda dos profissionais dentro das organizações, visando minimizar riscos, por meio de decisões e ações mais assertivas. Para tal faz-se necessário um entendimento da interpretação do conceito de qualidade no fornecimento de serviços e produtos de informação. Esta melhoria da qualidade em serviços é possível, para LOVELOCK (citado por SANTOS, 2003), com um profundo entendimento do processo, o qual passa a assumir uma importância primordial na gestão de serviços. No intuito de aperfeiçoar o processo de Monitoramento Ambiental, considerado neste estudo como um serviço que gera produtos de informação, elegeu-se aperfeiçoar, para efeito desta pesquisa, um dos processos existentes na CGI. Conclui-se como positiva a aplicação do princípio de gerenciamento de processos, que norteia a MGP, no processo de MA voltado para a elaboração do *Clipping* Virtual realizado na CGI da Exclam.

Especula-se que a MGP deva ser aplicada a qualquer serviço ou produto de informação, considerando-se a adaptação da metodologia e suas ferramentas às necessidades existentes no processo em foco, respeitando assim as particularidades do mesmo.

Os estudos encontrados na área de administração consideram o princípio de gerenciamento de processos como um dos requisitos para se atingir o aprimoramento no desempenho organizacional, dentre outros estipulados para o alcance da Gestão da Qualidade Total. Acredita-se que a extensão dos métodos e ferramentas administrativas deva ser aplicado aos processos de gestão da informação, no intuito de alcançar esta “qualidade total” na execução dos serviços de informação.

Este estudo realizado na CGI da Exclam Comunicação, além de contribuir para o aprendizado da aluna, pretendeu demonstrar a relevância da atuação de Gestores da Informação no ramo publicitário. Avalia-se que a contribuição desses profissionais seja de grande utilidade ao setor publicitário, devido a necessidade de constante atualização sobre uma extensa variedade de informações, gerada pela amplitude de nichos a serem monitorados diariamente.

Almeja-se estender, futuramente, a aplicação da MGP aos outros processos executados na CGI e possivelmente a outros processos existentes na Exclam, aonde haja fluxos de informação. Após a conquista desse projeto, pretende-se estudar a implementação do Programa de Excelência Gerencial, que utiliza a metodologia Análise e Melhorias de Processos (AMP), adotado pelo Exército Brasileiro. Esta metodologia segue os seguintes princípios: Gestão por Processos, Satisfação Total dos Clientes, Gerência Participativa, Desenvolvimento Humano, Constância de Propósitos, Melhoria Contínua, Gestão de Informação e Comunicação, Garantia da Qualidade e a Busca da Excelência.

REFERENCIAS

ALCANTARA, A. **Metadados:** infra-estrutura para monitoração ambiental como suporte ao processo de elaboração e avaliação de cenários prospectivos: O caso EMBRAPA. Brasília, 2004. Disponível em: < <http://www.datamodelling.com.br>> Acesso em: 15 de Set. 2005.

ALCANTARA, A., MORESI, E. A.; PRADO, H. A. **Elaboração de Cenários:** Monitoração Ambiental e Metadados no caso EMBRAPA. Brasília, 2004. Disponível em: < <http://www.datamodelling.com.br> > Acesso em: 18 de Abr. 2005

ARAÚJO JÚNIOR, R. H.; SUAIEN, E. J. **A Biblioteca Pública e a excelência nos produtos e serviços:** a técnica do benchmarking. Disponível em: < <http://www.informacoesociedade.ufpb.br/pdf/IS1110101.pdf>> Acesso em: 15 de Set. 2005

AUSTER, E., CHOO, C. W. **CEOs, information, and decision-making: scanning the environment for strategic advantage.** Library Trends, v.43, n.2, 1994. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/ResPub/LT.HTML> >Acesso em: 12 de Ago. de 2005.

BEUREN, I.M. **Gerenciamento da Informação:** um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOS, Eneida Rached, et al. **Metodologia de Gestão por Processos.** Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: <http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html> Acesso em: 08 de abril de 2005

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir, conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. Senac. 2003

CHOO, C. H. **Information management for the intelligent organization:** the art of scanning the environment. ASIS, 1998.

COELHO, G. M., et al. **Inteligência Competitiva em rede apoiando a estratégia da empresa.** Congresso Internacional da Instituições de Pesquisa Tecnológica. Porto Alegre: 2002. Disponível em: < http://www.intgas.int.gov.br/Upload/f46_monitoramento.pdf > Acesso em: 18 de Mar. de 2005.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da Informação:** porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

_____, T. H. **Reengenharia de Processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____, T.H.; MARCHAND, A. (organizadores). **Dominando a Gestão da Informação.** Ed. Bookman. Porto Alegre: 2004.

DRUKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1996.

FERNANDES, A.; ALVES, M, M. **Gerência estratégica da tecnologia da informação:** obtendo vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1992.

FULD, L. M. **Administrando a Concorrência.** Rio de Janeiro: Record, 1988.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**: com um sistema nervoso digital. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

GIANESI, Irineu G. M. CORRÊA, Henrique Ruiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, M. N. A. **Gestão de Projetos**. IETEC, 2004. Disponível em: <<http://www.ietec.com.br/ietec/>> Acesso em 14 de Dez 2005.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

GLOSSÁRIO de termos gerenciais Ganzelevitch. Disponível em: < <http://www.ganzelevitch.com.br/gloss1.htm> > Acesso em: 18 de Maio 2005.

HSBC Bank Brasil S. A. **PDCA HSBC**: Buscando a melhoria contínua. Curitiba: 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XIX**: como criar, conquistar e dominar mercados. Trad. Bazán. 6.ed. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCO, S. A. **Inteligência competitiva**: definições e contextualização. Campinas: PUC, 1999. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/site/periodicos_teses/ic_a136.pdf> Acesso em: 25 de Jul. 2005

MARCHIORI, P. Z. **A ciência da informação**: compatibilidade no espaço profissional. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.9, n.1, p.91-101, jan./mar. 2002

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência se sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORESI, E. A. D. **O contexto organizacional**. In: TARAPANOFF, K (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Ed. UnB, 2001.

_____, E. A. D. **Inteligência organizacional**: um referencial integrado. Ci. Inf. v.30 n.2 Brasília maio/ago. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652001000200006> Acessado em:15 de Maio 2005.

OLIVEIRA, J. P. M. **Inteligência Competitiva**. Disponível em < www.inf.ufrgs.br/~palazzo/intcomp/artigos/art-01.htm > Acesso em 14 de Set. de 2004.

RASKIN, S. F. **As Organizações e a Teoria Organizacional**. Companhia de Informática do Paraná – CELEPAR . Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2002/bb121/organizacoes.htm> > Acesso em: 12 Set. 2005

REBELLO, M. A.F.R. **Avaliação da qualidade dos produtos/serviços de informação**: uma experiência da biblioteca do Hospital Universitário de São Paulo. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Campinas, v.2, n. 1, p. 80-100, jul/dez. 2004. Disponível em: < <http://server01.bc.unicamp.br> > Acesso em: 18 de Abr. 2005.

REIS, M.M.O., BLATTMANN, U. **Gestão de Processos em Bibliotecas**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v.1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/archive/00003743/01/RDBCI-2004-15-Ursula_e_Margarida.pdf> Acesso em: 22 de Fev. 2005

ROCHA, A. R. **Qualidade de produtos de software**. COPPE/UFRJ, 2004. Disponível em: <http://inf.upf.tche.br/~52731/Qualidade_software/Cap%EDtulo%202.doc> Acesso em: 15 de Dez 2005.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. 110 f. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/public/luciano.pdf>> Acesso em : 18 de Jul. 2005.

SANTOS, L. C. et al. **Gerenciando processos de serviço em bibliotecas**. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, maio/ago. 2003. Disponível em: www.ibict.br/cienciainformacao/include/getdoc.php?id=439&article=155&mode=pdf Acesso em: 12 de Mai. 2005.

SAPIRO, A. **Inteligência empresarial**: a revolução informacional da ação competitiva. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.33, n.3,1993. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/>> Acesso em: 12 de Mai. 2005

SILVA, W.D.F. **Introdução a Gestão da Informação**. Campinas: Ed. Alínea, 2003. 2000.

TARAPANOFF. K. (organizadora). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

VALLS V. **O enfoque por processos da NBR ISSO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação**. Cienc. Info. 2004; 33 (2): 172-8. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciainformacao/viewarticle.php?id=303&layout=html>> Acesso em: 28 de Mar. de 2005.

VALLS V. **O profissional da informação no sistema de qualidade das empresas**: um novo espaço para atuação com ênfase no controle de documentos e registros da qualidade. São Paulo, 1998, 131 p. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27143/tde-16062004-152236/publico/Valls1.pdf>> Acesso em 27 de Out. de 2005.

VALENTIM, M.L.P, MOLINA, L.G. **Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva**. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/5_valentim.pdf> Acesso em: 15 de Mar. de 2005.

ZORZO, L. C. **Programa de qualidade em uma organização militar**: estudo ergonômico das condições de trabalho. Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10095.pdf>> Acesso em: 24 de Set. 2005